

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců ve výrobním podniku

Employee Motivation in the Manufacturing Company

Student:

Ing. Lucie Štverková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

OSTRAVA 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Ing. Lucie Štverková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Motivace zaměstnanců ve výrobním podniku**
Employee Motivation in the Manufacturing Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika výrobního podniku
 4. Popis a analýza současného stavu motivace zaměstnanců výrobního podniku
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015
Datum odevzdání: 06.05.2016


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Prohlašuji, že tato práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Přílohy a využitě písemné materiály jsem samostatně doplnila. Všechny zdroje, prameny a literaturu, které jsem při vypracování používala nebo z nich čerpala v bakalářské práci, řádně cituji s uvedením úplného odkazu na příslušný zdroj.“

V Ostravě dne 30.4.2016

Lucie Števková


Obsah

OBSAH.....	3
1. ÚVOD.....	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	7
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	7
2.2 OBECNÉ POJETÍ MOTIVACE, STIMULACE.....	8
2.3 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE	8
2.3.1. TEORIE INSTRUMENTALITY	8
2.3.2. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	9
2.3.3. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	10
2.3.4. HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL.....	11
2.4 VZTAH MEZI MOTIVACÍ, SPOKOJENOSTÍ S PRACÍ A VÝKONEM.....	11
2.4.1. TYPY MOTIVACE.....	11
2.4.2. MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON	12
2.4.3. VLIVY PŮSOBÍCÍ NA ODDANOST A ANGAŽOVANOST	14
2.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	14
2.6 MOTIVAČNÍ STIMULY A ODMĚŇOVÁNÍ.....	16
2.7 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT	24
3. CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍHO PODNIKU	27
3.1 SPOLEČNOST ARCELORMITTAL OSTRAVA A.S.	27
3.2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI.....	28
3.3 ROZHODUJÍCÍ MAJETKOVÉ ÚČASTI ARCELORMITTAL OSTRAVA A.S.....	29
3.4 PŘEHLED SKLADBY ZAMĚSTNANCŮ V LETECH, VÝVOJ VZDĚLANOSTI, VÝVOJ PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ.....	29
4. POPIS A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VÝROBNÍHO PODNIKU	33
4.1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	33
4.2 MZDA A JEJÍ SLOŽKY	34
4.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY SPOLEČNOSTI ARCELORMITTAL OSTRAVA A.S.	36
4.5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	40
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	51
6. ZÁVĚR.....	55

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM ZKRATEK	58
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	59
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

1. Úvod

Vedle kapitálu a půdy je lidská práce jedním ze tří základních ekonomických výrobních faktorů. Za práci náleží zaměstnanci mzda, ale aby si moderní podnik zajistil návratnost prostředků, které do zaměstnance vložil, nabízí celý komplexní systém nadstandardních zaměstnaneckých výhod. V dnešním silně konkurenčním prostředí je kvalitní a propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů základním požadavkem pro posílení motivace, angažovanosti, loajality a spokojenosti všech pracovníků společnosti.

Pro každého zaměstnance výrobního podniku by měla být motivace důležitá, protože naplnění potřeb a tužeb vyvolává potřebný pocit uspokojení a tím nastává předpoklad, že se zvýší i výkon vedoucí k zajištění prostředků, které bude zaměstnanec potřebovat, při dalším opatrování či zajišťování svých přání. Podnik tedy předpokládá, že motivovaný zaměstnanec podává kvalitní, odborně provedený a v celkovém výsledku vyšší výkon než zaměstnanec, jehož dodatečné potřeby a tužby pro život a práci by nebyly naplněny.

Z tohoto důvodu je důležitá pozice vedoucího pracovníka, protože ten své podřízené zná a může je tak v případě potřeby efektivně povzbudit, stimulovat a směřovat lepší „cestou“ k vyšším výkonům. Důležité není pouze zaujetí, pracovní zápal či zvýšená energie, ale někdy je třeba také správná rada vedoucího, když si zaměstnanec neví s komplikovanějším úkolem rady. Významným faktorem motivace zaměstnanců je i důvěra ve vedení společnosti, a důvěra vedení v samostatné vyřešení určitých již známých případů zaměstnanci, najdou se i zaměstnanci jejichž originální přístup při řešení pracovních úkolů celý pracovní proces ulehčí. Veškerá zvýšená pracovní aktivita je mimo mzdy ohodnocená širokou škálou zaměstnaneckých výhod, jako jsou například příspěvek na stravování, různé formy vzdělávání, příspěvek na dovolenou, a další.

Cílem této bakalářské práce je popsat a analyzovat stav současného stavu motivace zaměstnanců, vybraného výrobního podniku. Z této analýzy, bude z výstupů dotazníkového šetření, zjištěno jaké formy motivačních nástrojů podniku preferuje a při zjištění nedostatků tohoto systému, nebo prostoru pro zlepšení motivačního systému pokusit se o návrh k jeho zlepšení.

Téma této bakalářské práce jsem zpracovávala ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. První část této bakalářské práce – teoretická část se zabývá teoretickými východisky motivace zaměstnanců, v které stručně popisují obecné pojmy, které se motivace týkají. Následovně se zaměřuji na vybrané teorie motivace, tato kapitola popisuje také demotivaci zaměstnanců, pracovní výkon a angažovanost zaměstnanců při práci.

V druhé části představuji podnik ArcelorMittal Ostrava a.s., tato kapitola vedle organizační struktury podniku, popisuje i zaměření výroby podniku a stěžejní pracovní aktivity.

Ve třetí – aplikační části jsem se zabývala popisem aktuálního stavu motivace výrobního podniku a analýzou motivace společnosti. Údaje o stavu motivace zaměstnanců podniku jsem získala především Dotazníkovou metodou, poté porovnáním odpovědí jednotlivých respondentů docházím k detailnímu hodnocení způsobů motivování.

Výsledky interpretuji v kapitole Návrhy a doporučení, která se zabývá závěrečnou analýzou a vyhodnocením jednotlivých metod pro hodnocení motivace, které vyplývají víceméně ze slabých stránek motivace jako výsledku dotazníkového šetření. Nakonec je z výsledků podniku doporučena vhodnější forma systému motivace.

Materiál a informace v bakalářské práci byly poskytnuty společností ArcelorMittal Ostrava a.s. a některé obecné informace – zejména k charakteristice podniku jsem čerpala z internetových stránek podniku a z interních materiálů. Praktické informace, konzultace byly poskytnuty zaměstnancem ArcelorMittal Ostrava a.s.

Praktické využití této diplomové práce je zaměřeno pro podniky a týmy lidí, kteří se zabývají motivací zaměstnanců, tj. pracovníky personálního oddělení, kteří analyzují a hodnotí výkonnost a motivaci zaměstnanců při jejich rutinních pracovních úkolech.

2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců

2.1 Řízení lidských zdrojů

Hlavní událostí ekonomického rozvoje období přelomu 19. a 20. století byla průmyslová revoluce, v tomto období vzniká v rámci managementu organizací personální řízení. Struktura a vyspělost průmyslové výroby v předchozím období byly odlišné, ruční práce byla překážkou růstu produktivity práce, objemu výroby a v tom smyslu i růstu produktivity práce průmyslových podniků. Revoluční přeměny v průmyslové výrobě se staly historicky nevyhnutelnými a tak díky technické revoluci se proces industrializace a mechanizace hospodářské výroby stal důležitým prvkem ekonomického růstu odvětví průmyslové výroby. Právě využití elektrické energie podstatně ovlivnilo změnu technologického základu výroby, rozvoj a pokrok hospodářského rozvoje se uskutečňuje nikoliv na základě využití větší kapacity výrobních zdrojů, tedy surovin, strojů, zařízení, pracovní síly, ale na základě růstu produktivity práce. Technická revoluce zároveň změnila roli a postavení námezdních pracovníků ve výrobním procesu i ve struktuře pracovních vztahů, a tak se i zdokonalování manažerské činnosti stalo předmětem vědeckého zkoumání a bádání. [19, str. 14-19]

Nová průmyslová struktura hospodářství, složitější stroje a technologie potřebovaly zaměstnance s vyšším vzděláním, dovednostmi a kompetencemi, zohledňují se také jeho potřeby, hodnoty, preference. Změnu postavení zaměstnanců ve výrobě a růst významu jejich osobnostních vlastností nelze plně zohlednit v motivaci a odměňování v procesu řízení práce lidí, ale v její návaznosti na technologický proces. Proto začíná hledat potenciál zvyšování produktivity práce a motivaci pracovníků v orientaci na osobnostní vlastnosti zaměstnanců, v pracovněprávních vztazích a v sociální péči o zaměstnance. [19, str. 20-21]

K prvnímu rozvoji systému zaměstnaneckých výhod došlo počátkem 19. století, kdy úspěšný průmyslník Tomáš Baťa, průkopník nových efektivních metod organizace a řízení, zahrnul do svého podnikatelsko-sociální strategie také péči o zaměstnance a vzdělání. Baťa jako vizionář dobře pochopil význam dobrého vzdělání pro budoucnost jeho firmy, regionu i kraje. Jako jeden z prvních podnikatelů na území dnešní České republiky pochopil, že péče o kvalifikaci a sociální podmínky zaměstnanců je oboustranně výhodná. Zavedením závodního stravování dosáhl dokonalejšího využívání pracovní doby a vyšší kontroly nad zaměstnanci. Věřil, že poskytováním kvalitní stravy přispívá ke zlepšování pracovní kondice a ke snižování nemocnosti zaměstnanců. Jejich zdravotní stav sledoval zavedením preventivních lékařských

prohlídek v rámci preventivních lékařských. Svým zaměstnancům nabízel možnost kulturního a sportovního vyžití, a mnoho dalších v té době neběžných výhod, čímž zvyšoval kvalitu života zaměstnanců a upevňoval jejich vztah a loajalitu k podniku. Přesvědčil se, že je to účinná forma pozitivní motivace zaměstnanců, která vede k vyšší produktivitě práce a tím i ke zvýšení výkonnosti celého podniku, růstu jeho konkurenční síly a následně k maximalizaci zisku.

2.2 Obecné pojetí motivace, stimulace

Kořen pojmu „motivace“ odvozujeme od latinského slova „movere“, což bychom přeložili jako hýbat či pohybovat. Přeneseně nám tedy „movere“ ukazuje na fakt, že uvnitř nás, dochází k neustálému pohybu, vzniku a zániku energie, která nás pohání kupředu. Nejen v rámci práce tedy fyzické aktivity, ale celkovému chování a jednání přísluší určité hybné síly, jako vnitřní procesy vyjadřující vůli k dosažení subjektivně významného cíle. Těmto hybným silám říkáme motivy, jako osobní příčina k určitému chování. Motivem je možno nazvat vnitřní pohnutku, potřebu, touhu či jinou emoci aktivizující člověka k určitému záměru. Motivované jednání je vztaženo k projevům chování. Funkcí motivace je uspokojování potřeb jednotlivce, vycházející z nedostatků v jeho fyzickém či sociálním bytí, kdy na psychiku jednotlivce působí celý soubor motivů, které mají stejnou nebo rozdílnou intenzitu a vytrvalost. Pokud motivy působí stejnou měrou, vzájemně se posilují a dochází k zdůrazněnému chování, naopak při protikladných motivech je motivace narušována právě oslabujícími motivy. [17, str. 55 - 57]

Stimulace je vnější, záměrné působení na jednotlivce, což vede ke změně psychických procesů a zejména ke změně jeho motivace. Stimulem je jakýkoliv podnět, pobídka, incentiv, jenž má motiv podpořit nebo naopak utlumit. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků, je znalost jejich osobnosti a znalost motivačního profilu. [6, str. 61 - 64]

2.3 Vybrané teorie motivace

Celkový Souhrn vybraných teorií motivace v příloze - viz Tabulka č. 2.1 – *Přehled teorií motivace*.

2.3.1. Teorie instrumentality

Teorii nazýváme také politikou cukru a biče, protože tvrdí, že odměny a tresty slouží jako prostředek k zabezpečení požadovaného chování a konání lidí, což však vyžaduje systém kontrol a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Vývoj teorie instrumentality má počátky

v Taylorových metodách vědeckého řízení a objevila se v souvislosti s nutností zracionalizovat práci s důrazem na její vyšší produktivitu.[2, str. 221-223]

2.3.2. Teorie zaměřené na obsah

Tato teorie je zaměřena na obsah toho co má motivovat a říká, že motivace je o podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby ovlivňující toto chování. Motivaci tvoří potřeby a neuspokojená potřeba vytváří napětí a následně stav nerovnováhy, proto je nutné najít cíl k uspokojení potřeby a také zvolit určitý způsob chování, jenž dosáhne svého cíle. Všechny potřeby nejsou pro daného člověka stejně důležité. Síla úsilí závisí na prostředí, z něhož jedinec pochází, výchově. Mezi potřebami a cíli není jednoduchá souvztažnost, protože jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a čím silnější určitá potřeba je a déle trvá, tím se okruh cílů rozšiřuje. Například nová krásná vila, kterou si necháte postavit, slouží nejen k vašemu bydlení, ale potvrzuje i status a je příležitostí, jak zapůsobit na sousedy a okolí. [2, str. 221-223]

Maslowova hierarchie potřeb

Jak Maslow tvrdil, člověk je živočich s přáními, a proto pouze potřeba neuspokojená motivuje. Nejsilnější stimul poskytuje vyšší řád potřeb uznání a seberealizace, které při uspokojení nabývají na síle a naopak nižší řady potřeb s uspokojením oslabují svou intenzitu. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní a nekvalifikovaná. Maslowova teorie nebyla ověřena empirickým výzkumem a z různých stran je kritizována pro svou nepružnost. [2, str. 223-224]

Obrázek č. 2.2 – Maslowova pyramida lidských potřeb



zdroj: [4, s. 136]

Maslowova hierarchie potřeb:

1. *Fyziologické* – potřeba kyslíku, potravy, vody

2. *Jistoty a bezpečí* – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb
3. *Sociální* - potřeba lásky, přátelství
4. *Uznání* – potřeba mít sebeúctu a prestiž
5. *Seberealizace (sebenaplnění)* – potřeba rozvíjet dovednosti [2, str. 224]

2.3.3. Teorie zaměřené na proces

Teorie kognitivní, zabývající se chápáním lidí, poznáváním toho jak vnímají a interpretují pracovní prostředí. Díky svému realističtějšímu pohledu na metody motivování, by měly být tyto poznávací teorie pro manažery vhodnější.

Mezi procesy kognitivní patří:

- očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) [2, str. 224]

Expektační teorie

Vroom formuloval roku 1964 teorii valence – instrumentalita – expektace (VIE), do které zahrnul původně i pojem očekávání. Síla očekávání je založena na dosavadních zkušenostech, kdy se upevňuje přesvědčení (například změna zaměstnání, může vést ke snížení motivace). Proto je motivace možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah a pokud výsledek je uspokojením potřeb. Porter a Lawler tvrdili, že existují dva faktory determinující úsilí lidí při práci a to hodnota odměny, která uspokojuje potřebu jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace. A pravděpodobnost výsledku dle vynaloženého úsilí ovlivněné schopnostmi zaměstnance a vnímáním role zaměstnance. [2, str. 225-227]

Teorie cíle

Dle Lathama a Locke je motivace a výkon vyšší, pokud mají jednotlivci stanoveny specifické cíle a jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Náročné cíle vedou k lepším výkonům mnohem jistěji než snadné cíle. Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu. Zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, koriguje úsilí, směr a také strategii při plnění svých úkolů. [1]

Teorie spravedlnosti

Spravedlnost není synonymum pro rovnost, protože to by bylo v případech, kdy jedinci zasluhují diferencovaný přístup, nespravedlivé. Teorie tvrdí, že motivace bude vyšší, pokud zacházení bude spravedlivé a naopak nižší, pokud se stane opak. [1, str. 142]

2.3.4. Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací techniků a účetních vypracoval dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů, (udržovacích, hygienických faktorů). Z tohoto výzkumu vyplynulo, že popisy „dobrých“ pocitů se týkaly obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, autonomie, odpovědnosti a práce samotné, ale popisy „špatných“ pocitů se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce, také se zde častěji objevovaly podniková správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky. [2, str. 227 - 228]

2.4 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Míra spokojenosti s prací závisí na výši platu, systému odměňování, příležitostí k povýšení, kvalitou řízení, zajímavých a nejednotvárných úkolech a také na potřebách a očekáváních jedinců a na prostředí, ve kterém pracují.

2.4.1. Typy motivace

Pracovní motivace má dvě cesty. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a poté nalézají práci, která uspokojuje jejich potřeby a cíle nebo je jim práce přidělena. Ve druhém případě motivuje zaměstnance management a to prostřednictvím takových metod, jako odměňování, povyšování či pochvala. Kvalita práce a intenzita pracovního úsilí je ovlivňována vzájemným působením vnitřních podnětů a vnějších pobídek. Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu ochoty k práci, od jeho přístupu k práci, ke konkrétním okolnostem pracovního uplatnění zaměstnance a ke konkrétním pracovním úkolům. [1, str. 220]

Vnitřní motivace

Je tvořena faktory, které si lidé sami vytvářejí a ty je pak ovlivňují do té míry, aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory jsou tvořeny: *odpovědností, autonomií, zajímavou a podnětnou prací a příležitostí k postupu v hierarchii pracovních funkcí.*

Vnější motivace

Mezi faktory vnější motivace patří *odměny*, tedy zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také *tresty*, jako například disciplinární řízení, odepření platu, kritika. Mají bezprostřední a výraznější účinek, nepůsobí dlouhodobě. [1, str. 221]

Základní otázky managementu při zvyšování zisku, zvyšování aktivity svých zaměstnanců:

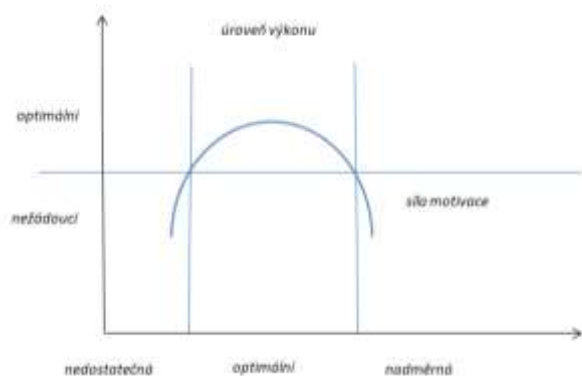
- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné odborníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba? [17, str.39]

Motivaci můžeme také zkoumat ze tří vzájemně propojených hledisek, a to hlediska **Cíle, rozhodnutí a vlivu**. Ptáme se: Jaké jsou hlavní motivy našeho chování? Bohatství, společenské postavení, moc jsou cíle, jichž chceme dosáhnout. U druhého hlediska se ptáme: Proč si cíle vybíráme? Proč někteří lidé studují, zatímco jiní se bez studia spokojeně obejdou? A nakonec, jakými způsoby můžeme motivovat jednotlivce? Vedoucí pracovníci potřebují motivovat své podřízené, aby je přinutili odevzdávat co nejlepší výkon. [6, str. 65]

2.4.2. Motivace a pracovní výkon

Přístup zaměstnance k práci může být pozitivní či negativní. Na tomto přístupu závisí výkonnost zaměstnance a ta je ovlivněna motivací. Kromě motivace ovlivňují pracovní výkon jednotlivce také jeho schopnosti, vědomosti a dovednosti, které určují tzv. kvalifikační potenciál jedince a různé vnější pracovní podmínky. Pracovní chování zaměstnanců ovlivňuje firemní kultura, organizační klima, atmosféra pracovního prostředí, týmová spolupráce, profesní růst, systém řízení a vedení zaměstnanců. Pokud nastane situace, že pracovní činnost zaměstnance neuspokojuje nebo nesplňuje představy, pak je nutné dodat zevnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace nebo posílí žádoucí projevy chování. Toto je podstatou manažerské funkce označované jako motivování, kdy je důležité pochopit, jak celý proces funguje. Manažér musí znát možnosti své funkce a možnosti motivačního systému firmy a vhodným způsobem je využívat. Motivování spočívá především ve vytvoření rovnovážného stavu, při němž jsou nejvíce utlumeny faktory vzbuzující negativní pocity a naopak co nejvíce posíleny faktory, které působí pozitivně.

Obrázek 2.3 – Yerkes-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“)



zdroj: [Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, str. 220]

Pokud růst spokojenosti s prací vede k vyššímu výkonu, produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Organizace a podmínky práce zaměstnanců Baťových závodů přibližují režim a to na co podnik kladl důraz:

„Charakteristickým rysem pracovního režimu byla pracovní disciplína, která byla budována shora dolů, od jednotlivých ředitelů, mistrů až po řadové dělníky. Kázeň byla trvale prohlubována a zdůrazňována mnohými prostředky, jako například poukazováním na přímou závislost mezi pracovní morálkou a výdělkem, na možnost funkčního procesu jako výrazu dobře vykonané práce. Obdobným způsobem byly uplatňovány i sankce, jako například pokutování, přeložení na méně placenou práci, i dokonce propuštění ze závodu.“ [12, str. 105]

Produktivita práce

Produktivita práce měří využití pracovní síly, ve fyzickém vyjádření poměruje homogenní výstup například v t, m, km k odpracovaným hodinám nebo počtu pracovníků. Použitím odpracovaných hodin dostaneme přesnější ukazatel zejména, pokud je větší objem přesčasové práce nebo pokud velký počet zaměstnanců pracuje na zkrácený pracovní úvazek, na dobu určitou nebo na základě dohod. [1, str. 83-90] Dle Thora musí být každý ukazatel produktivity interpretován v daném kontextu, tedy ve vztahu k ostatním ukazatelům, které vyjadřují využití materiálů, energie, výrobní kapacity, kapitálu nebo dokonce ve vztahu k souhrnnému ukazateli produktivity. [16, s.65] Naopak Levinson ve své teorii z roku 1970 tvrdí, že: “Čím větší důraz se klade na měření a kvantifikaci, tím pravděpodobněji budou obětovány jemné, neměřitelné prvky úkolu. Kvalita výkonu tak často trpí na úkor kvantifikace.” [1, str. 84]

2.4.3. Vlivy působící na oddanost a angažovanost

Angažovanost je pozitivní oboustranný vztah mezi pracovníkem a jeho podnikem, kdy jsou si obě strany vědomy svých vlastních potřeb i potřeb druhé strany i způsobu jak jedna druhou může podporovat za účelem naplnění potřeb. Při vytváření personálních postupů zvyšujících oddanost společnosti musíme myslet na nutnost vzdělávání, plánování kariéry, řízení pracovního výkonu, dosahování rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, vytvářením pracovních úkolů a míst. Management by měl uznat přínos svých zaměstnanců společnosti, měl by se zaměstnanci jednat čestně a spravedlivě, podle zásluh, být ochoten naslouchat návrhům zaměstnanců ke konkrétním projektům, tím tak vytváří atmosféru spolupráce než kontroly a donucování, jež ve svém důsledku není produktivní. Personální oddělení by mělo napomáhat vytváření partnerských shod s odbory, které kladou důraz na jednotu cílů organizace. Management by měl deklarovat politiku jistoty zaměstnání a podnikat kroky k tomu, aby nebylo vždy nutné propouštět zaměstnance kvůli nadbytečnosti. K zabezpečení pracovního výkonu je možno použít individuální a podnikové cíle s využitím vhodných nástrojů pro zvýšení identifikace zaměstnanců s podnikem pomocí odměn odvozených od výkonu podniku, jako například podíly na zisku nebo výnosu nebo pomocí zaměstnaneckých akcií. [2, str. 233-241]

„Řízení pracovního výkonu může sloužit k prosazování a k uskutečňování kultury vysokého výkonu v organizaci tím, že upozorňuje na skutečnost, že vysoký výkon je důležitý. Řízení výkonu organizace je odpovědností vrcholového vedení, které s podporou personalistů zajišťuje plánování, organizování, vedení, sledování a kontrolu uskutečňovaných činností k dosahování strategických cílů a uspokojování potřeb zainteresovaných stran.“ [1, str. 107]

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, neboť je významným nástrojem využívaným manažery k aktivní motivaci pracovníků. Toto hodnocení informuje o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálních možnostech a budoucích potřebách. Napomáhá rovněž s identifikací potřeb školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochválení nebo naopak nalezení podpory, když došlo ke snížení výkonu zaměstnance. Systém hodnocení zaměstnanců by měl vyhovovat konkrétním požadavkům, kladeným na všechny práce. Měl by být použitelný pro všechny kategorie prací v organizaci a použitelné kategorie by měly být pro všechny tyto práce společné. Systém hodnocení by měl

být transparentní a nediskriminující. Mnozí odborníci tohoto tématu přikládají větší důraz analýze před hodnocením zaměstnanců. [2, str. 542 - 556]

Zásady uplatňované při hodnocení zaměstnanců:

- Hodnocení zaměstnanců vykonává výhradně manažér
- Hodnocení zaměstnanců musí být vzájemně srovnatelné jednotlivými manažéry
- Hodnocení zaměstnanců je průběžný, procesní úkol a nejde o jednorázovou činnost
- Je nutno stanovit kritéria hodnocení vztahující se k požadavkům a cílům práce
- Hodnotící kritéria musí odpovídat funkčnímu zařazení a vykonávané práci
- Základním východiskem pro hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu
- Při hodnocení je nutno stanovit kritéria pro hodnocení profilu osobnosti člověka

Metodické postupy používané při hodnocení zaměstnanců:

- Pracovní posudek – klade důraz na kvalitativní vyjádření pracovního hodnocení. Dokument má obsahovat základní osobní údaje hodnoceného pracovníka, výklad silných a slabých stránek pracovníka.
- Posuzovací stupnice – charakterizují stěžejní znaky osobnosti pracovníka. Při použití posuzovací stupnice se hodnotící soudy vyjadřují známkováním, bodováním, vyjádřením souhlasu či nesouhlasu s určitým znakem, grafickým vyjádřením znaku.
- Hodnocení kritických událostí – tato metoda posuzuje výrazně dobré a naopak špatné výsledky práce v určitém sledovaném období. Hodnotitel zaznamenává události v průběhu práce hodnoceného pracovníka a doplňuje hodnotící charakteristiku.
- Hodnotící rozhovory – pracovník má být průběžně hodnocen a seznamován s výsledky své práce. Metoda je uskutečňována výhradně nadřízeným pracovníkem, hodnocený má možnost okamžité reakce či zpřesnění návrhu hodnotitele [7, str. 263-278]

Formální hodnocení: V určitém smyslu tímto způsobem hodnocení dochází k omezení subjektivních přístupů vedoucího zaměstnance a přispívá k efektivní komunikaci mezi zaměstnanci a vedením společnosti, dále k možné nápravě stylu vedení zaměstnanců.

Neformální hodnocení: podporuje subjektivnost a nahodilost a vedoucímu přináší poznatky o pracovním výkonu zaměstnance, ale není tak dobře využitelné pro organizaci a stejně i zaměstnanci je upřena možnost sebehodnocení. Ze strany vedoucích zaměstnanců je povzbuzování významný nástroj, který pomáhá pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce, ve které jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky, a které ovlivňuje jak racionální – obsahovou rovinu, tak rovinu emocionální.

Metody hodnocení:

1. Metody srovnávací

Metoda stanovení pořadí - Pracovníci jsou seřazeni od nejlepšího po nejhoršího zaměstnance, dle předem daných kritérií.

Metoda bodovací - Tato metoda je objektivní z důvodu jasnější definice distancí mezi zaměstnanci. Vedoucí má určitý počet bodů a ty přiděluje zaměstnancům.

Metoda nuceného rozdělení - Zaměstnancům jsou na pracovištích vytvořeny kvóty nebo procenta. Tento postup je v praxi nejvíce využíván.

Metoda párového srovnání - Díky vytvořené matici zaměstnanců je vždy každý zaměstnanec srovnáván s druhým.

2. Metody nesrovnávací

Porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují.

Hodnocení podle výkonu - Na základě hodnocení v provázanosti na podnikatelské strategické cíle je zpracována dohoda o budoucím pracovním výkonu.

Hodnocení pomocí stupnice - V praxi jsou používány liché a sudé posuzovací škály, číselné nebo slovní.

Nucená volba - Hodnocenému jsou předloženy různé výroky, z kterých vybírá a volí.

Klíčové události - Po celou dobu mezi hodnocením si vedoucí pořizuje záznamy o pracovním jednání zaměstnance, a to jak negativní, ale i pozitivní události a situace.

Testování a pozorování pracovního výkonu - Jsou využívány psychologické testy zabývající se především znalostmi a dovednostmi pro specifické profese [7, str. 263-281]

2.6 Motivační stimuly a odměňování

Formy odměňování si podnik určuje sám, mohou být hmotné nebo nehmotné. Zvolené formy slouží zároveň jako motivační stimuly, které představují velkou roli při motivování zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Rozdíly v odměnách zaměstnanců musí být odůvodněné a podložené. Systém odměňování podniku by měl být motivující, spravedlivý, transparentní.

Hmotné hodnocení pracovního výkonu:

Základní mzdové formy jsou časová neboli základní mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, smluvní mzda, mzda a plat za znalosti a dovednosti a nejnověji

také mzda a plat za přínos. Mezi dodatkové mzdové formy patří prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, povinné i nepovinné příplatky.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování pracovníků a přitom nejsou vázány na pracovní výkon zaměstnance přímo. Většinou jsou nabízeny plošně, ale u některých výhod se přihlíží k funkci, k postavení zaměstnance v organizaci, k délce pracovního poměru v organizaci a zásluhám.

Mezi povinně poskytované zaměstnanecké výhody patří:

- Příspěvek na sociální zabezpečení
- Příspěvek na zdravotní pojištění
- Povinnost umožnit zaměstnancům stravování
- Zajištění úschovy osobních věcí zaměstnanců při pobytu v práci

Finanční ohodnocení zaměstnanců je zdrojem pro jejich osobní život a tak je hmotná stimulace považována za hlavní stimulační prostředek.

Nejčastěji používané motivační stimuly: [7, str. 321-342]

Hmotná stimulace nároková:

Plat

Platem je peněžitá odměna poskytovaná zaměstnavatelem za práci v rozpočtové sféře. Zaměstnanci jsou řazeni do platových tříd podle druhu vykonávané práce. V rámci platových tříd jsou dále zaměstnanci rozděleni do platových stupňů například dle dosažené praxe. Plat je určen písemným platovým výměrem, který obdrží zaměstnanec v den nástupu do práce. Platový výměr obsahuje výši platového tarifu pro platovou třídu, platový stupeň zařazení pracovníka a také ostatní pravidelné měsíční složky platu.

Mzda

Mzda je peněžitá odměna v podnikatelské sféře poskytovaná zaměstnavatelem za práci dle podmínek dohodnutých v pracovní smlouvě zaměstnance. Mzda je sjednávána či stanovena před začátkem výkonu práce. Informace o výplatě mzdy a způsobu odměňování jsou obsaženy ve výměře mzdy, kterou pracovník obdrží v den nástupu do práce. Zaměstnavatel je povinen dát pracovníkům písemné vyúčtování mzdy. Velkou roli při vytváření mezd a odměňování pracovníků hrají mzdotvorné faktory, které dělíme na vnitřní mzdotvorné faktory (výsledky

práce, pracovní podmínky) a vnější mzdotvorné faktory (platné zákony, výsledky kolektivního vyjednávání).

Povinné příplatky

Povinné příplatky, které musí být zaměstnancům dle zákona č. 262/2006 Sb. vypláceny jsou: práce v noci, práce přesčas, práce ve svátek, práce v sobotu a neděli, práce ve ztížených pracovních podmínkách. [23]

Hmotné stimulace nenároková:

Peněžní forma

Nepovinné příplatky

Nepovinné příplatky nejsou určeny zákonem a jejich vyplacení zaměstnancům záleží na zaměstnavateli, jsou to například příplatky na ubytování a stravu.

Bonusy

Bonus je pevná částka poskytována zaměstnancům k zaručené mzdě. Bonus je vyplácen za mimořádné a specifické úkoly, individuálně nebo kolektivně, vyplácí se například při dosažení stanovených cílů, dokončení projektu dle standardu, zlepšení výkonnosti firmy. [5]

Prémie

Prémie je nástroj pro pozitivní motivaci zaměstnance, jako doplnění časové či úkolové mzdy, lze je vyplácet jednorázově při plnění mimořádných pracovních povinností nebo pravidelně za měřitelné pracovní výsledky.

Provize

Provize je používána v některých službách a obchodních činnostech, jako odměnou zcela nebo z části závislou na prodaném množství či poskytnutých službách. Vyplacení provize má dvě varianty: buď provize zahrnuje přímou mzdu/plat nebo má zaměstnanec základní mzdu/plat ke kterému dostává provizi. [10]

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení má motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Stanovuje se pomocí mzdového tarifu, popřípadě jej stanoví přímý nadřízený, který přihlíží k dlouhodobým pracovním výsledkům.

Podíl na výsledcích firmy

Používanými formami jsou: podíl na zisku firmy, podíl na výnosu firmy a podíl na výkonu firmy. Nejčastěji používanou variantou je podíl na zisku firmy, kdy je zaměstnancům rozděleno procento ze zisku. Rozdělení probíhá dle velikosti základní mzdy nebo platu, postavení pracovní pozice v rámci hierarchie organizace. Velikost podílu je u zaměstnanců stejná nebo závisí na délce pracovního poměru, významu pracovního místa pro organizaci, výkonu pracovníka. [5]

Nepeněžní forma

Formy poskytování benefitů:

- a. Fixní způsob poskytování benefitů
- b. Flexibilní způsob poskytování benefitů

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou odměny poskytované zaměstnancům navíc k peněžním formám odměny. Cílem těchto výhod je získání a udržení kvalitních pracovníků, omezení fluktuace a nespokojenosti zaměstnanců, poskytování daňových výhod zaměstnancům a zaměstnavateli, uspokojení osobních potřeb zaměstnanců pro zvýšení pracovní nasazení a snižování osobních nákladů. Zaměstnanecké výhody jsou z hlediska daňových dopadů rozděleny na *daňově optimální* (například poskytnutí firemního vozidla, životní pojištění, penzijní připojištění), *daňově přijatelné* (například využití sportovních a zdravotnických zařízení) a *daňově nevýhodné* (například úhrada pohonných hmot pro soukromé účely zaměstnance).

Cafeteria systém: je systém flexibilního poskytování benefitů, kterým lze efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců, je transparentní, zajišťuje konkurenční výhody, zvyšuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Mezi nevýhody cafeteria systému patří intenzivní komunikace, pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, náročná administrativa a nákladná implementace. Zaměstnanci mají zaměstnanecký účet, do jehož výše může čerpat zaměstnanecké výhody. Cafeteria systém má tři varianty: systém bufetu (umožňuje zaměstnancům si vybrat jakékoliv nabízené výhody), systém jádra (pevně stanovuje základní výhody pro všechny zaměstnance) a systém bloků (definuje odlišné výhody pro jednotlivé kategorie zaměstnanců). [22]

Nehmotná stimulace

Pochvala

Pochvala jako forma ocenění pracovníků za splnění předem daného cíle má za úkol povzbuzovat, motivovat zaměstnance a udržet jejich pracovní nasazení. Měla by být konkrétní a osobně zaměřená a to buď slovní, finanční, popřípadě nabídka prestižnější práce.

Uznání

Uznání by mělo být uděleno veřejně vedením podniku, písemně či ústně, viditelným způsobem a mělo by být opakováno (nejdříve neformálně a poté formálně). Uznání za výbornou práci má formu vyhlášení zaměstnance měsíce, darování certifikátu či ceny.

Povýšení

Povýšení představuje kariérní růst s velkým motivačním významem pro zaměstnance, je představován lepší pracovní pozicí, vyšším pracovním ohodnocením a kvalitnějšími zaměstnaneckými výhodami, předpokladem pro kariérní růst je vysoká výkonnost, stabilita a iniciativa pracovníků.

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky zahrnují prostor, vybavení pracoviště, pracovní pomůcky, pracovní doba, která ovlivňuje produktivitu a efektivitu zaměstnance a právě možnost flexibility pracovní doby představuje pro zaměstnance určitou volnost. Záleží však na zaměstnavateli, zda úpravu pracovní doby zaměstnanci nabídne (zkrácený úvazek, pružná pracovní doba, home office). Aby nedošlo k demotivaci, neměly by být pracovní podmínky zanedbány.

Vztahy na pracovišti

Patří zde vztahy mezi spolupracovníky a vztahy s nadřízeným. Vztahy na pracovišti mohou být formální nebo neformální. Nástrojem k upevnění pracovních vztahů jsou také teambuildingové akce, nebo také soutěže o ceny.

Komunikace na pracovišti, informovanost

K nejeфекtivnějším nástrojům firemní komunikace patří schůze, porady, meetingy. Špatné naplánování nebo řízení firemní komunikace vede spíše k demotivaci než k motivaci pracovníků. Pracovníci by měli být včas a vhodným způsobem informováni o dění v práci.

Jednání vedoucího:

Vedoucí zaměstnanec by měl působit motivačně, příkladem a silou neformální autority, jeho přístup k podřízeným se mnohdy odrazí ve smyslu zvyšování výkonu kvality práce, vytváření příznivé atmosféry na pracovišti a spolupráce. Motivaci zaměstnanců může zvýšit nadšení řídícího pracovníka pro práci, spravedlnost, důslednost, jasné a přesné zadávání úkolů a zpětná vazba na jejich splnění.

Identifikace s prací, s profesí a podnikem

Optimální postoj k práci vyjadřuje pojem „identifikace s prací“. Úspěchy, kterých v práci zaměstnanec dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Práce je základem seberealizace člověka, ale i základem jeho uplatnění ve společnosti.

Vzdělávání, osobní a profesní růst

Význam dalšího vzdělávání zaměstnanců je pro organizaci se stabilním zázemím značný. S vývojem moderních technologií se požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnance neustále mění, proto si člověk tyto znalosti a dovednosti musí neustále prohlubovat a rozšiřovat. Zvyšováním kvalifikace si pracovník zvyšuje vlastní hodnotu na trhu práce. Pro podnik, který chce uspět v náročném tržním prostředí, jsou kvalifikovaní pracovníci nezbytní.

Mzdové formy:

Mzdové formy nejsou stanoveny žádným právním předpisem, ale v systému mezd představují zpravidla soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a jejich osobním přínosu k těmto výsledkům.

Mzda je tvořena dvěma složkami:

- pevnou, která je dána tarifem, zákony
- pohyblivou, jakou jsou prémie, osobní ohodnocení

Časová mzda

Je základní formou mzdy, při níž je mzda zaměstnance vyjádřena součinem stanovené mzdové sazby za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy. Tradiční jednotkou pracovní doby, na kterou se

stanoví mzdová sazba je hodina nebo měsíc. [7, str. 334-335]

Úkolová mzda

Je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy vhodná pro odměňování dělnické práce. Zaměstnanec je placen určitou částkou za každou odpracovanou jednotku práce. Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon. [7, str. 335]

Podílová mzda

Uplatňuje se v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu, ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby. [9]

Mzdy za očekávané výsledky práce

Jsou to odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec firmě zavázal odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Předpokladem uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda. [10]

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Nová forma pobídkových způsobů odměňování, kdy je zaměstnanec odměňován za kvalifikovanost a efektivnost při plnění úkolů na různých pracovních místech.

Mzdy a platy za přínos

Přínos je dán výsledky, kterých zaměstnanec dosahuje a schopnostmi, které využívá při dosahování očekávaných výsledků. Odměňování za přínos je kombinací odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti a za to, co pracovník do práce vkládá.

Minimální mzda

Zákoník práce zaručuje zaměstnancům, aby bez ohledu na způsob hospodaření firem, bez ohledu na formu pracovněprávního vztahu a bez ohledu na výkonnostní či jiná kritéria hodnocení výsledků své práce obdrželi mzdu alespoň ve výši minimální mzdy. Pro stanovenou týdenní pracovní dobu zákonná základní sazba minimální mzdy je ve výši 58,70 Kč za hodinu nebo 9900 Kč za měsíc. Pokud nedosáhne mzda minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek. [23]

Mzda za práci přesčas

Zákoník práce stanovuje maximální rozsah práce přesčas, který může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit na 8 hodin týdně, nejvýše však v celkovém rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo, a příplatek nejméně ve výši 25% průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku za práci přesčas. [23]

Mzda, náhradní volno nebo náhrady mzdy za svátek

Za práci ve svátek stanoví zákoník práce právo zaměstnanců na náhradní volno, které jim přísluší v rozsahu práce konané ve svátek a za dobu čerpání tohoto náhradního volna mají zaměstnanci právo na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem na tom dohodnou, lze zaměstnanci poskytnout příplatek za práci ve svátek místo náhradního volna. Minimální výše tohoto příplatku se stanoví ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce ve svátek. [23]

Mzda za noční práci

Noční prací je práce konaná v době mezi 22. a 6. hodinou, kdy zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v noční době. Minimální výše tohoto příplatku stanovená zákoníkem práce ve formě podílu z průměrného výdělku se uplatní pouze tehdy, nebude-li kolektivní smlouva obsahovat ujednání o jiné výši nebo formě mzdové kompenzace noční práce. [23]

Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek za práci ve ztíženém prostředí. Výše příplatku ke mzdě činí za každý ztěžující vliv

nejméně 10 % stanovené základní sazby minimální mzdy. [23]

Mzda za práci v sobotu a neděli

Zaměstnanci přísluší za celou dobu práce v sobotu a v neděli dosažená mzda a k tomu příplatek.

2.7 Metody a techniky sběru dat

Při sběru dat týkajících se motivace zaměstnanců ve firmě, využíváme dokumentů a zaměstnanců firmy, případně i lidí mimo zkoumanou společnost. Do metod získávání dat řadíme analýzu dokumentu, rozhovor (osobní, telefonický, skupinový), pozorování, test, experiment, dotazník (elektronický, v papírové podobě). Všechny metody sběru primárních údajů mají v procesu výzkumu své místo. Jejich využití má své výhody, ale také sebou nesou problémy v závislosti na konkrétních podmínkách výzkumu.

Analýza dokumentů

Psané dokumenty lze rozdělit na externí a interní. Mezi interní dokumenty řadíme Kolektivní smlouvu, Organizační řád, zápisy z porad. Mezi externí dokumenty patří zákony, vyhlášky a další. U analýzy dokumentů musíme nejdříve určit, který okruh dokumentů je třeba a poté materiály prozkoumat a identifikovat důležitá data a údaje. [10]

Polostrukturovaný dotazník – využívá i polozavřených nebo otevřených otázek, a tímto způsobem je možné zjistit více individuálních rozdílů. Dotazovaný se volně vyjadřuje a používá svůj vlastní slovník.

Použití strukturovaných dotazníků – ty mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální) nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Klad standardizovaných dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha jejich případech jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnat výsledky a lze přidat i otázky, které jsou pro danou společnost relevantní. Dotazník, který je tzv. „šitý na míru“ používáme k objasnění určitých záležitostí a je u nich doporučeno využít služby zkušeného psychologa, jenž může zabezpečit kvalifikovanou práci související s vytvářením a pilotním ověřením dotazníku. Cílem dotazníku je získat fakta a názory dotazovaných, které se v závěru vyhodnotí. [11]

Primární obecnou technikou je průzkum formální úrovně motivace zaměstnanců ve sledovaném podniku. Dotazníky by měly být anonymní a lehce vyplnitelné s jasně formulovanými otázkami, dotazování touto formou je dobrovolné a mělo by být poskytnuto dostatečné množství času k vyplnění dotazníku. Po zjištění informací z tohoto dotazníkového průzkumu může sledovaná společnost získat potřebné informace o úrovni motivace svých zaměstnanců, a pokud je motivace nízká, provést nápravu tohoto stavu. Nebo naopak pokud je motivace vysoká, pochopit a vysvětlit důvody a tento stav zachovat. Tímto způsobem lze získat informace o názorech, postojích, motivech, hodnotách, vztazích a typických rysech zaměstnanců. Každý dotazník je založen na své logické struktuře, dynamice, jež pomáhá udržet zájem respondentů v určité omezené délce. [14]

Dotazník by neměl obsahovat takové otázky, které respondenta přímo navádějí k jednoznačné odpovědi. Vhodné je volit přímé otázky s předem stanovenými možnostmi, ze kterých si respondent vybere. Je vhodné vyloučit otázky s určitým citovým zabarvením a také otázky intimní, protože ty by se mohly respondenta dotknout. Při volbě delšího dotazníku jsou většinou preferovány uzavřené otázky před otevřenými. Klást by se měly otázky od jednodušších až ke složitějším. [15]

Výhody dotazníku - mezi výhody dotazníkového šetření, zejména patří nízké náklady a celková menší náročnost tohoto způsobu šetření a to jak pro respondenty, tak pro zpracovatele.

Nevýhody dotazníku – nevýhodou dotazníkového šetření je obtížné získávání respondentů, možnost výskytu nepravdivých odpovědí a nízká návratnost.

Otevřené otázky – dotazovaný nemá na výběr z předpřipravených variant odpovědí. Druhů otevřených otázek je více, mezi nejpoužívanější patří volné, dokončovací, asociační.

Uzavřené otázky - nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si respondent vybírá jednu či více, pokud si navzájem otázky neodporují. Výhodou tohoto typu otázek je jednoduché vyplnění, snadné zpracování a nasměrování na oblast zkoumaného problému. [11]

Standardizovaný individuální rozhovor

Použití rozhovorů – používáme *otázky s otevřeným koncem* nebo *rozhovory jdoucí do hloubky*, u kterých lze volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Také můžeme použít *polostrukturevané rozhovory*, u nichž je seznam bodů rozhovoru, pro kompaktnější rozbor problému. Ideální je použití individuálních rozhovorů, jsou však časově náročné a tudíž drahé, odhalí však mnohem pravděpodobněji skutečné názory. Metoda sběru dat v rámci rozhovoru umožňuje osobní kontakt mezi tazatelem a respondentem. Osobní rozhovor je vhodné použít, pokud chceme zjistit hlubší polohy problému, například doplňkovými a rozváděcími dotazy.

Úroveň rozhovoru závisí na dovednostech a praxi tazatele. Ten by si měl dát pozor na vyhýbavé odpovědi, popřípadě na situaci, kdy lidé mají tendenci odpovídat tak, jak si myslí, že to bude tazateli vyhovovat. [3]

Závěr rozhovoru je důležitý pro vytvoření pozitivního postoje respondenta vůči výzkumu, tazatel by měl u respondenta navodit pocit, že poskytnuté odpovědi jsou důležité a pomohou vyřešit daný problém.

Kombinace dotazníku a rozhovoru – vhodná kombinace kvantitativních údajů získaných z dotazníků a kvalitativních údajů plynoucích z rozhovorů.

Využití diskusních skupin – reprezentativní vzorek pracovníků, zodpovídající určité postoje a názory na společnost, v které pracují, u takové skupiny je nutná informovanost, konstruktivnost, strukturovanost a důvěrnost. [2]

3. Charakteristika výrobního podniku

3.1 Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s.

Skupina ArcelorMittal je největší světová ocelářská a těžařská společnost, která působí se svými výrobními závody v 60 zemích světa včetně Česka. ArcelorMittal zaměstnává více než 220 000 zaměstnanců. V roce 2009 společnost vyrobila 71,1 mil. tun oceli, což bylo cca 6 % celosvětové výroby. Společnost vznikla v roce 2006 po převzetí ocelářské firmy Arcelor společností Mittal Steel Company, hlavní sídlo má v Lucemburku. Akcie společnosti se obchodují na akciových burzách v New Yorku (NYSE), Paříži, Amsterdamu, Lucembursku, Bruselu a Madridu. Majoritním akcionářem je Lakšmí Mittal. [25]

Do bývalé Nové huti Klementa Gottwalda, která je v provozu od roku 1951, vstoupila největší světová a ocelářská skupina ArcelorMittal v roce 2003. Po vzniku holdingu ArcelorMittal dostala ostravská společnost v srpnu 2007 současný název ArcelorMittal Ostrava a.s. Ta je obchodním, výzkumným a vývojovým lídrem na všech klíčových ocelářských trzích. Roční kapacita výroby v Ostravě je 3 miliony tun oceli, zhruba polovina produkce se exportuje do 40 zemí světa. ArcelorMittal Ostrava a.s. vyrábí železo, ocel a ocelové výrobky v souladu s veškerou ekologickou legislativou. Do ekologizace investovala společnost celkem 4 miliardy korun z vlastních zdrojů. Od roku 2003 do roku 2012 snížila huť emise prachových částic o více než dvě třetiny na 584 tun. Proto již v roce 2012 splňovala limity EU určené tzv. nejlepšími technikami BAT, které vstoupí v platnost roku 2016. [20]

Mezi závody společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. patří:

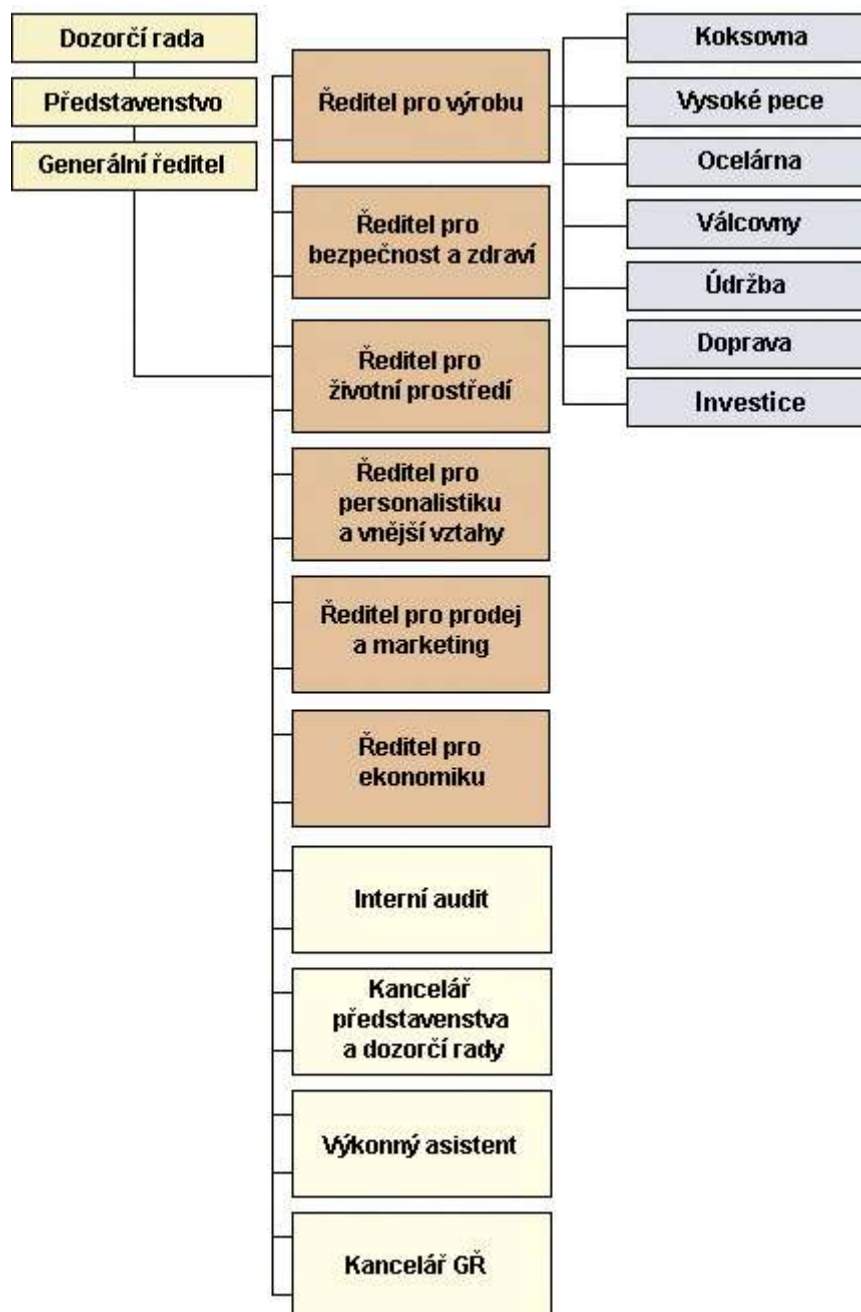
Koksovna - je největším výrobcem koksu v Česku, produkuje koksochemické produkty, jako jsou dehet, benzol, koksárenský plyn a kapalnou síru.

Vysoké pece - Společnost disponuje čtyřmi vysokými pecemi, do kterých se vkládá koks a aglomerát a poté chemickou reakcí vzniká železo a struska. Při tzv. odpichu pece vytéká tekuté železo.

Ocelárna - V tandemových pecích ocelárny je oxidací snižován obsah uhlíku v dovezeném železe. To se tak přemění v ocel, která je díky kujnosti vhodnější pro výrobu finálních produktů než křehké železo. Ocel se poté zpracovává v koncových závodech.

Koncovými závody jsou: Válcovny, strojírna a slévárny a provozy Údržba, Energetika a Doprava. [25]

Obrázek č. 3.1 – Organizační schéma společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s.



zdroj: [21]

3.3 Rozhodující majetkové účasti ArcelorMittal Ostrava a.s.

Přehled společností, ve kterých má ArcelorMittal Ostrava a.s. rozhodující vlastnický podíl dokládá tabulka č. 3.2. V tabulce jsou zahrnuty všechny ovládané společnosti ArcelorMittal Ostrava s rozhodujícím podílem ke dni 6.2.2015. Jednotlivé společnosti se zabývají různorodou výrobní a obchodní činností, což je v tabulce také zahrnuto.

Tabulka č. 3.2 – Přehled společností s rozhodujícím podílem ArcelorMittal Ostrava a.s.

Název společnosti	Podíl, Základní kapitál:	Činnost:
ArcelorMittal Engineering and Consulting Ostrava s.r.o.	100,00 (%), 100 (tis. Kč)	projektová činnost ve výstavbě, zeměměřičská činnost
ArcelorMittal Technotron s.r.o.	100,00 (%), 40 800 (tis. Kč)	zpracování orientovaných trafo plechů a zpracování neušlechtilých a ušlechtilých ocelí a kovů
ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s.	100,00(%), 602 000 (tis. Kč)	výroba ocelových trubek, profilů a zpracování kovového zboží a jeho prodej
ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s.	100,00 (%), 7 496 000 (tis. Kč)	výroba a hutní zpracování železa a oceli
ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s.r.o.	100,00 (%), 200 (tis. Kč)	výroba ocelových svodidel
ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o.	100,00 (%), 652 400 (tis. Kč)	
M e z i s o u č e t		
Podíl ArcelorMittal Ostrava a.s.:	8 791 500 (tis. Kč)	
Základní kapitál:	8 791 500 (tis. Kč)	
Obchodní jméno		Počet akcií v %
ArcelorMittal Holdings AG, 6304 Zug		100 %

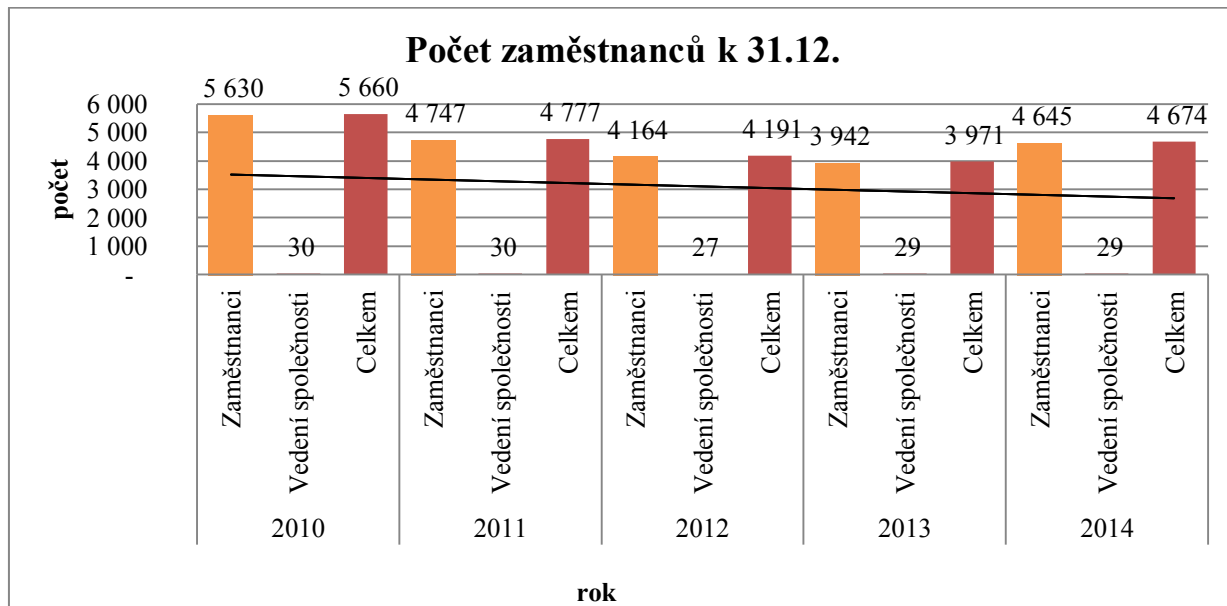
zdroj: [21]

3.4 Přehled skladby zaměstnanců v letech, vývoj vzdělanosti, vývoj personálních nákladů

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. pro zajištění své výrobní produkce zaměstnávala ke dni 31.12.2014 celkem 4 674 zaměstnanců, v průběhu let 2010 – 2014 se počty zaměstnanců měnily, od roku 2010 do roku 2013 měly klesající tendenci, což můžeme přičíst následkům hospodářské krize, k hromadnému propouštění nedošlo. Od roku 2013 má křivka celkového

počtu zaměstnanců opět rostoucí tendenci a v roce 2014 se celkové počty zaměstnanců opět navýšily na konečný stav patrný z grafu č. 3.3.

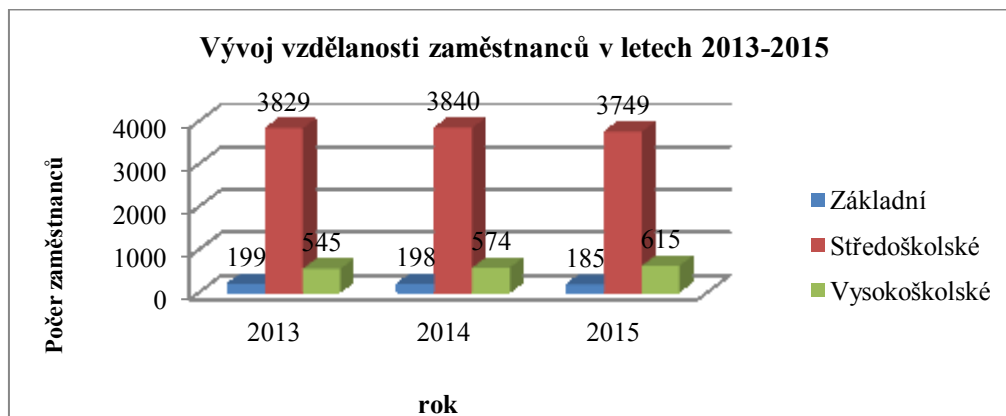
Graf č. 3.3- Počet zaměstnanců v letech 2010-2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2010-2014 [24]

Skladbu vzdělanosti průměrných počtů zaměstnanců ukazuje graf č. 3.4, základní rozčlenění je do 3 kategorií (vzdělání základní, středoškolské, vysokoškolské) kdy od roku 2013 se navýšily stavy zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním z počtu 545 zaměstnanců na 615 zaměstnanců, počty zaměstnanců se středoškolským vzděláním se naopak mírně snížily na počet 3 749 zaměstnanců a stejně počty zaměstnanců se vzděláním základním se mírně snižovaly na 185 zaměstnanců.

Graf č. 3.4 - Vývoj vzdělanosti zaměstnanců v letech 2013-2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů podniku

Tabulka č. 3.5 popisuje celkové náklady společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. na personální politiku zaměstnanců v letech 2010 až 2014, přičemž stavy počtů zaměstnanců či nákladů jsou vypočteny k poslednímu dni příslušného roku. Tabulka dokládá mzdové náklady zaměstnavatele na zaměstnance a dále popisuje náklady společnosti na zaměstnance v rámci sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, ostatních sociálních nákladů, jsou v ní zahrnuty celkové počty zaměstnanců (s rozdělením na zaměstnance a vedení společnosti). Průměrná mzda zaměstnanců podniku v roce 2014 činila 35 758 korun. [24]

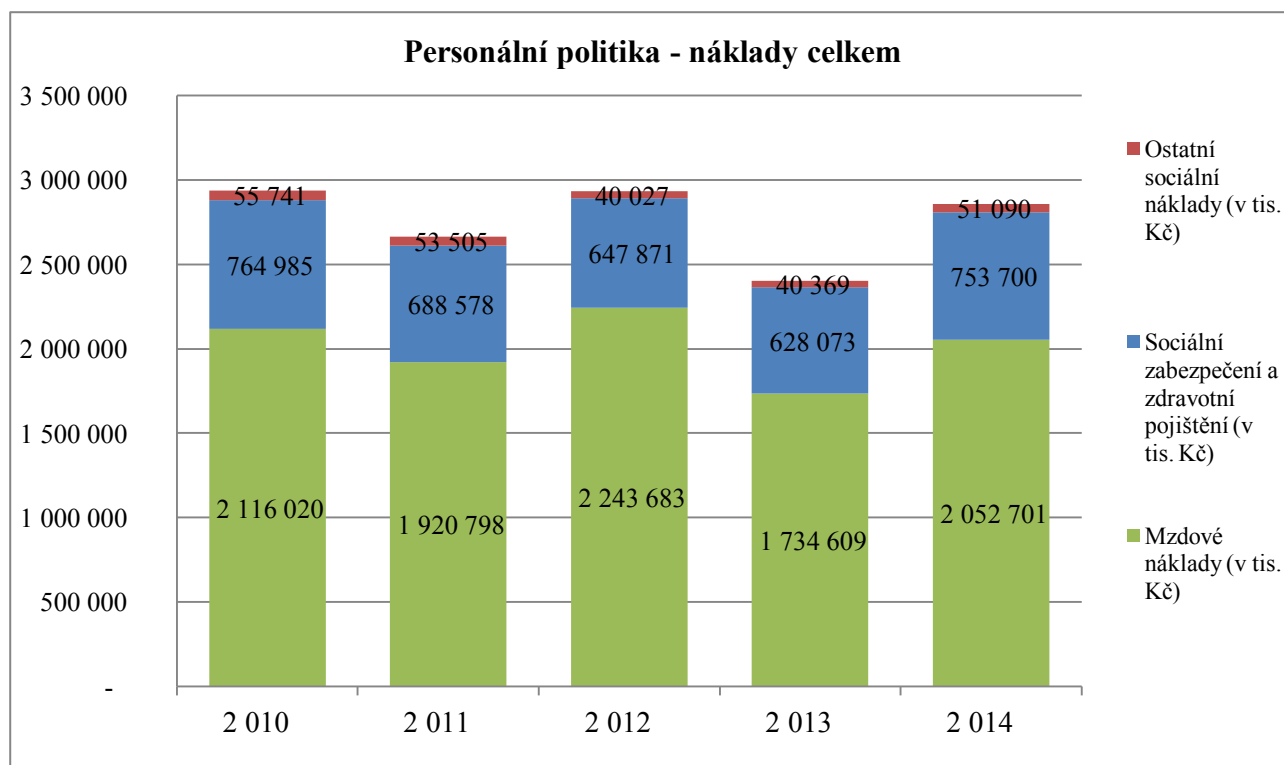
Tabulka č. 3.5 - Osobní náklady a počet zaměstnanců (údaje v tis. Kč):

roky		Počet zaměstnanců k 31.12.	Mzdové náklady (v tis. Kč)	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (v tis. Kč)	Ostatní sociální náklady (v tis. Kč)	Celkem (v tis. Kč)
2010	Zaměstnanci	5 630	2 056 455	747 611	55 741	2 859 807
	Vedení společnosti	30	59 565	17 374	-	76 939
	Celkem	5 660	2 116 020	764 985	55 741	2 936 746
2011	Zaměstnanci	4 747	1 849 156	670 790	53 505	2 573 451
	Vedení společnosti	30	71 642	17 788	-	89 430
	Celkem	4 777	1 920 798	688 578	53 505	2 662 881
2012	Zaměstnanci	4 164	2 167 618	634 721	40 027	2 842 366
	Vedení společnosti	27	76 065	13 150	-	89 215
	Celkem	4 191	2 243 683	647 871	40 027	2 931 581
2013	Zaměstnanci	3 942	1 654 684	611 538	40 369	2 306 591
	Vedení společnosti	29	79 925	16 535	-	96 460
	Celkem	3 971	1 734 609	628 073	40 369	2 403 051
2014	Zaměstnanci	4 645	1 965 617	735 826	51 090	2 752 533
	Vedení společnosti	29	87 084	17 874	-	104 958
	Celkem	4 674	2 052 701	753 700	51 090	2 887 491

zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2010-2014

Podrobnější pohled v rámci skladby nákladů na personální politiku k danému rozmezí v letech 2010-2014 ukazuje graf č. 3.6 – Mzdové náklady personální politiky. Z grafu lze vyčíst, že náklady HR se skladbou (mzdové náklady, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, ostatní sociální náklady) od roku 2010 klesají, což je dáno také klesající tendencí celkového počtu zaměstnanců. Od roku 2013 náklady zaměstnavatele na zaměstnance vykazují růst.

Graf č. 3.6 - Mzdové náklady personální politiky



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2010-2014: [24]

4. Popis a analýza současného stavu motivace zaměstnanců výrobního podniku

4.1 Popis současného stavu systému odměňování a motivace zaměstnanců

Hospodářské výsledky roku 2014 přinutily vedení společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. k revizi plánovaných investičních projektů, z nichž některé byly časově posunuty. I v roce 2015 byl kladen důraz na investiční projekty týkající se ekologie, rozvoje primárních technologií, projekty rozvoje bezpečnosti a projekty zabývající se ochranou zdraví zaměstnanců. Pracovní poměry zpravidla končí dohodou, odchodem do starobního důchodu, uplynutím doby, na kterou byl pracovní poměr uzavřen. [24]

V rámci kolektivního vyjednávání mezi společností ArcelorMittal Ostrava a.s. a Základní organizací odborového svazu KOVO byly dojednány podmínky upravující pracovní, mzdová a sociální práva zaměstnanců. V roce 2013 byla uzavřena Kolektivní smlouva na období 2013 – 2015.

Odměňování zaměstnanců:

Odměňování zaměstnanců vychází ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnanci ArcelorMittal Ostrava a.s. se řídí Kolektivní smlouvou sjednanou mezi podnikem a odborovou organizací, v Kolektivní smlouvě jsou dojednány podmínky upravující pracovní, mzdová a sociální práva zaměstnanců podniku. Kolektivní smlouva byla sjednána v roce 2013 na dobu od roku 2013 do roku 2015. Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. nabízí svým zaměstnancům širokou paletu zaměstnaneckých benefitů, a to peněžních i nepeněžních. Společnost nepoužívá Cafeteria system.

Zaměstnanci jsou rozdělení do 3 základních kategorií:

- Management
- Technicko hospodářský zaměstnanec (THZ)
- Dělnická profese

4.2 Mzda a její složky

- **Základní mzda**

Základní složkou mzdy je mzdový tarif stanovený podle tarifního stupně přiděleného pracovního místa a diferenciační tarif přiděleného pracovního místa. Pracovní místo je charakterizováno požadovaným standardem výkonu práce dle „Katalogu profesí a činností Arcelor Mittal Ostrava a.s. Každé pracovní místo je tarifně ohodnoceno od 1. do 12. tarifního stupně. [26]

- **Odměny**

Odměny jako motivační složka mzdy, jsou zaměstnancům vypláceny za plnění úkolů a významných prací, které příznivě ovlivní výsledky hospodaření nebo za výkon činností nad rámec příslušného pracovního místa. Pro tyto účely má společnost vytvořen fond generálního ředitele a fondy odborných ředitelů a na předem specifikované úkoly jsou poskytovány cílové odměny. Společnost svým zaměstnancům vyplácí také odměny za pracovní a životní jubilea. Skutečná výše byla stanovena jako součin výše odměny na odpracovanou hodinu a počet skutečně odpracovaných hodin v jednotlivých obdobích.

Diferenciační tarif pracovního místa slouží k doplnění ohodnocení činností na příslušném pracovním místě a jeho výše se odvíjí od míry odpovědnosti za tvorbu ekonomických výsledků firmy, postavení profese nebo činnosti na trhu práce a pracovních podmínek. Odměňování manažerů je sjednáváno v individuální manažerské smlouvě. Mzdu sjednává představenstvo akciové společnosti s představiteli managementu a to s generálním ředitelem společnosti, s odbornými řediteli společnosti. U zaměstnanců v řídicích a vedoucích funkcích, u vynikajících odborníků a pracovníků se zvláštním režimem práce je sjednávána smluvní mzda. Podmínky pro výplatu smluvní mzdy jsou dohodnuty ve „Smlouvě o smluvní mzdě“. Tato mzda může být stanovena v maximální výši hodnoty dvojnásobku mzdového tarifu, ze kterého je odvozována. Zaměstnancům, s kterými byla smluvní mzda sjednávána, se také přiznávají při splnění stanovených podmínek mzdové příplatky, odměny za pracovní pohotovost. [26]

- **Mzdové příplatky**

- **příplatek za přesčas** – poskytuje se zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu práce přesčas ve výši 25 % jeho průměrného výdělku;

- **mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek** – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 100 % hodinového výdělku a příplatek 25 % jeho průměrného výdělku ve dnech 24., 25., 26. prosince, 1. ledna a na velikonoční pondělí. Ve dnech ostatních svátků přísluší zaměstnanci mzda ve výši 100 % jeho průměrného výdělku;
- **příplatek za práci v noci** – příplatek se poskytuje ve výši 22 Kč za každou odpracovanou hodinu;
- **příplatek za práci v odpoledních směnách** – příplatek se poskytuje ve výši 5 Kč za každou odpracovanou hodinu, přičemž za odpolední směnu se považuje směna, v níž alespoň 5 hodiny připadá do doby od 14.00 do 22.00 hod.;
- **příplatek za práci o sobotách a nedělích** – výše příplatku je stanovena ve výši 35 Kč za každou odpracovanou hodinu;
- **příplatek za práci ve ztížených pracovních podmínkách**
- **příplatek za práci v izolačních dýchacích přístrojích**
- **příplatek za práci ve výškách**

Tabulka č. 4.1 - Mzdové tarify zaměstnanců

Tarifní stupeň	Kč/hod	Kč/hod	Kč/měsíc
	Pro 34,25 hod. pracovní dobu	Pro 37,5 hod. pracovní dobu	
1	63.5	58.0	9 460
2	72.9	66.6	10 860
3	79.6	72.8	11 860
4	86.6	79.2	12 910
5	95.0	86.9	14 160
6	105.8	96.7	15 760
7	119.9	109.6	17 860
8	125.2	114.5	18 660
9	135.4	123.7	20 170
10	148.1	135.3	22 060
11	164.2	150.1	24 460
12	180.3	164.8	26 860

Zdroj: Kolektivní smlouva na rok 2013 – 2015 [26]

4.3 Zaměstnanecké benefity společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s.

Arcelor Mittal Ostrava a.s. poskytuje svým zaměstnancům celou řadu zaměstnaneckých benefitů, které považuje za vhodný nástroj pro zvýšení produktivity pracovníků. Každá z takových výhod motivuje pracovníka k podávání lepších výkonů. Každému zaměstnanci firma přispívá na penzijní připojištění a životní pojištění, výše příspěvku závisí na odpracované době ve firmě.

- **Prémie**

Prémie je variabilní složkou mzdy, jejíž vyplacení je podmíněno splněním stanovených kritérií, která jsou dána v prémiovém řádu zaměstnavatele. Výše základní prémie činí minimálně 5,5 % ze skutečné základní mzdy zaměstnance-

- **Odměna za odpracované roky**

Odměna za odpracované roky je vyplácena zaměstnancům čtvrtletně diferencovaně v závislosti na počtu odpracovaných let u zaměstnavatele. Odměna činí 100 Kč za každý odpracovaný rok do dovršení 5 let a za každý další odpracovaný rok se zvyšuje o 40 Kč.

- **Odměny a sociální výpomoci za životní jubileum a odchod do důchodu:**

- 1. Odměna za životní jubileum:**

Při dovršení životního jubilea 50 let věku se za pracovní výsledky poskytne zaměstnancům pracujícím u zaměstnavatele nejméně 5 let, odměna ve výši 5 000 Kč.

- 2. Odměny při odchodu do důchodu:**

Za pracovní výsledky se poskytují zaměstnancům, jejichž pracovní poměr u zaměstnavatele trvá nepřetržitě nejméně 5 let odměny:

a) Při prvním skončení pracovního poměru nejpozději do 12 měsíců po nabytí nároku na starobní důchod při délce nepřetržitého zaměstnání u zaměstnavatele 5 až 9 let 5 000 Kč a při délce nepřetržitého zaměstnání u zaměstnavatele 10 a více let 10 000 Kč. Pokud důvodem skončení pracovního poměru je odchod do důchodu, tato odměna se navyšuje na dvojnásobek.

b) Při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod odměna ve výši 20 000 Kč.

c) Při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na invalidní důchod při délce nepřetržitého zaměstnání u zaměstnavatele 5 až 9 let 10 000 Kč a při délce nepřetržitého

zaměstnání u zaměstnavatele 10 a více let 20 000 Kč. Zaměstnanci, který odchází do plného invalidního důchodu z důvodu pracovního úrazu, se vyplatí odměna ve výši 40 000 Kč bez ohledu na délku zaměstnání u zaměstnavatele.

- **Poskytování sociálních výpomocí bývalým zaměstnancům:**

Zaměstnavatel se zavazuje poskytovat finanční dar nadačnímu fondu „PERSPEKTIVA“ podle výše nárokových nadačních příspěvků zaměstnanců nebo bývalých zaměstnanců.

- **Příspěvek na dovolenou**

Ve výplatním období za měsíc květen 2013 se zaměstnancům jako uznání zodpovědného plnění pracovních povinností vyplatila odměna v souhrnné výši 27,4 mil. Kč. Odměna se vyplácí jednotlivým zaměstnancům podle jimi dosaženého výdělku za období 1. - 4. měsíce, od kterého budou odečteny čtvrtletní a roční prémie vyplacené v uvedeném období. Odměna bude poskytována všem zaměstnancům, kteří byli ke dni 30. 04. daného roku v evidenčním stavu u zaměstnavatele a nárok na odměnu činí 500 Kč a více.

- **Odměna za splnění provozního hospodářského výsledku**

Odměna za splnění provozního hospodářského výsledku je variabilní složkou mzdy, jejíž vyplácení je podmíněno splněním plánovaného provozního hospodářského výsledku před zdaněním a úroky (EBIT).

a) 1,8% ze skutečné základní mzdy zaměstnance je vázáno na limit ukazatele EBIT1 ve výši: - 26 799 tis. Eur;

b) 1,5% ze skutečné základní mzdy zaměstnance je vázáno na limit ukazatele EBIT2 ve výši: 8 966 tis. Eur;

c) jednorázová odměna ve výši 1 000,- Kč na zaměstnance bude vyplacena za překročení limitu ukazatele EBIT ve výši 12 mil. Eur.

Minimální hranice pro vyplácení odměny za splnění provozního hospodářského výsledku je 80 % plnění. V případě plnění odměny za splnění provozního hospodářského výsledku pod 80 % nebude tato odměna vyplacena. Plnění se lineárně rovná vyplácení odměny, v případě plnění ukazatele na 120% a více bude vyplaceno max. 120 % odměny za splnění hospodářského výsledku. [26]

- **Sociální péče o zaměstnance**
- **Rekondiční a ozdravné akce**

Při splnění stanovených kritérií zaměstnavatel přispívá na realizaci programů, které podporují zdraví zaměstnanců. Přednost při zajišťování těchto pobytů mají zaměstnanci z rizikových pracovišť. Zaměstnavatel zajistí pobyt na Rekondiční ozdravné pobyty a to buď týdenní nebo dvoutýdenní. Zaměstnanci mají nárok na pracovní volno a zaměstnavatel zajistí tyto pobyty včetně dopravy na své náklady.

- **Závodní stravování a občerstvování zaměstnanců**

Zaměstnavatel umožní zaměstnancům stravování ve všech směnách prostřednictvím prodeje hlavních jídel v závodních kantýnách a v jídelnách nebo jinými dohodnutými náhradními druhy. Zaměstnanec má právo na jedno hlavní jídlo s dotací zaměstnavatele v průběhu pracovní směny a trvá-li jeho pracovní doba v úhrnu s dobou přestávek v práci déle než 11 hodin, dvě hlavní jídla s dotací zaměstnavatele. Zaměstnavatel hradí v plné výši osobní a věcné náklady spojené s provozováním závodního stravování a navíc snižuje cenu poskytované služby závodním stravováním na jeden výdej teplé stravy o 11 Kč.

- **Rekreační péče o děti zaměstnanců**

Zaměstnavatel poskytne příspěvek na ozdravné a rekreační pobyty dětem zaměstnanců.

- **Péče o dopravu zaměstnanců do zaměstnání a v areálu zaměstnavatele**

Zaměstnavatel projedná s příslušnými zastupitelskými orgány podmínky pro zabezpečení přijatelné úrovně dopravy zaměstnanců do a ze zaměstnání prostředky veřejné hromadné dopravy. Formy náhrad cestovních výdajů, které vzniknou zaměstnanci při cestě v souvislosti s mimořádným výkonem práce mimo rozvrh směn v místě výkonu práce nebo pravidelného pracoviště jsou upraveny v řízené dokumentaci zaměstnavatele.

- **Sociální výpomoci**

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu náleží jednorázové odškodnění. Jednorázové odškodnění přísluší manželé, registrovanému partnerovi a každému nezaopatřenému dítěti, ve výši 12 násobků průměrné měsíční mzdy, minimálně však 300 000 Kč, zvláště pro každého pozůstalého. Finanční plnění bude poskytnuto a zdaněno spolu s odškodněním podle příslušných právních předpisů. Zemře-li zaměstnanec následkem

pracovního úrazu, zavazuje se zaměstnavatel přispět na úhradu prokazatelných nákladů spojených s pohřbem a pořízením pomníku do maximální částky 100 tis. Kč zaměstnancům či pozůstalým. V případě, že zaměstnanci vznikla v důsledku mimořádných povětrnostních vlivů škoda velkého rozsahu na bytě nebo domě v místě, kde měl v době živelné pohromy trvalé bydliště, lze zaměstnanci poskytnout jednorázovou sociální výpomoc až do výše 100 000 Kč.

- **Služby zaměstnancům**

Zaměstnavatel se zavazuje bezplatně poskytovat zaměstnancům inzerci v interních médiích a také pronájem místností v hotelu Kovák u příležitosti životního jubilea 50 let, 60 let a odchodu do důchodu.

- **Půjčky**

Zaměstnavatel bude poskytovat zaměstnancům návratné bezúročné půjčky pro podporu řešení bytové situace: koupi rodinného domku nebo bytu (podle Zákona č. 72/1994 Sb.), modernizaci, rekonstrukci, přístavbu a přestavbu rodinného domku nebo bytu nebo koupi spoluvlastnického podílu na domě, pokud tímto zaměstnanec řeší svou bytovou potřebu.

- **Příspěvky dárcům krve**

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci, poskytujícímu bezplatně krev odměnu od 500 Kč do 3500 Kč, dle obdržené Janského plakety.

- **Penzijní připojištění a životní pojištění**

V tabulce č. 4.2 je výčet příspěvku zaměstnavatele pro zaměstnance se sjednaným pojištěním. Zaměstnavatel poskytne od 1. 4. 2013 zaměstnancům, kteří mají sjednáno penzijní připojištění nebo životní pojištění.

Tabulka č. 4.2 – Penzijní připojištění, životní pojištění

Penzijní připojištění a životní pojištění	
měsíční úložka zaměstnance:	příspěvek zaměstnavatele:
od 100 Kč do 199 Kč	300 Kč
od 200 Kč do 299 Kč	400 Kč
od 300 Kč do 499 Kč	650 Kč
od 500 Kč do 699 Kč	750 Kč
od 700 Kč do 999 Kč	950 Kč
od 1.000 do 1.499 Kč	1 050 Kč
od 1 500 Kč a více	1 150 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva na rok 2013 – 2015 [26]

- **Pracovní jubileum**

Zaměstnanec, který odpracoval ve společnosti 20 let, obdrží peněžní poukázku v hodnotě 2 000 Kč. Při pracovním jubileu 25 let, 30 let, 35 let a 40 let odpracovaných ve společnosti bude zaměstnavatel organizovat pro zaměstnance společenská setkání. Zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracovali 25 let, obdrží peněžní poukázku v hodnotě do 2 000 Kč. Zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracovali 30 let, obdrží peněžní poukázky v hodnotě 2500 Kč. Zaměstnanci, kteří ve společnosti odpracovali 35 let a 40 let, obdrží dárkový poukaz ve výši 5 000 Kč. [26]

- **Pracovní doba**

Délka pracovní doby zaměstnanců činí 37,5 hodin týdně. U zaměstnanců, kteří profesně nebo funkčně trvale vykonávají práci na pracovištích koksárenského a koksochemického zpracování černého uhlí, činí délka pracovní doby 34,25 hodin týdně. [26]

- **Dovolená na zotavenou**

Zaměstnancům Arcelor Mittal Ostrava a.s. zaměstnavatel prodlužuje dovolenou o 1 týden, tedy celkem na 5 týdnů.

4.5 Analýza současného stavu motivace zaměstnanců – Dotazníkové šetření

Pro bakalářskou práci byla zvolena metoda dotazníková, konkrétně písemné dotazování, což je rozšířený nástroj pro získávání informací pomocí odpovědí dotazovaného respondenta. Dotazník byl zvolen z důvodu jeho jednoznačné interpretace odpovědí, nízkých nákladů, úspore času a vysoké návratnosti. Smysl této metody spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na kladené otázky v dotazníku.

Nejprve byla vytvořena pilotáž dotazníku, na jejímž základě byl poté zkonstruován dotazník v papírové podobě, po jehož odsouhlasení byl použit pro dotazníkové šetření. Dotazník obsahuje 38 otázek, zejména uzavřených, respondenti měli na výběr z jedné či více variant. Ve společnosti bylo předáno 200 dotazníků, a to jak zástupcům managementu, technicko-hospodářským zaměstnancům, a zaměstnancům dělnických profesí. Dotazníky byly předány vedoucím pracovníkům, kteří je distribuovali svým podřízeným, dotazníky byly k dispozici pro vyplnění dle standardu na veřejném místě s vysvětlením jak postupovat při

vyplnění, vrácení. Po ukončení šetření bylo navraceno 155 dotazníků z celkového počtu 200 rozdaných.

Z procentuálního hlediska jde o 78% návratnost. Dotazníkové šetření bylo anonymní a probíhalo v období od 4.2.2016 do 18.3.2016. Aby zjištěné informace byly přehlednější, byly zpracovány v programu MS Excel do přehledných grafů a tabulek, dotazník je přílohou této práce v příloze č. 2

Za každou otázkou následují grafy, zpracované z jednotlivých otázek a odpovědí respondentů, u každého grafu je vysvětlení vyplývající z grafů.

Dotazník je rozdělen do 8 částí, poslední část tvoří identifikační údaje respondentů podle pohlaví, věku, odpracovaných let ve společnosti, vzdělání, profesního zařazení ve společnosti (Otázky č. 33-38).

Charakteristika zaměstnanců - demografické údaje, věk, vzdělání, profese:

Tato část se skládá z 6 otázek, názorně ji zobrazuje tabulka č. 4.3:

Pracovní zařazení: toto je důležitá identifikační otázka, jejímž smyslem je zjistit jakou profesi respondenti zastávají. Z odpovědí této otázky vidíme, že nejvíce respondentů je technicko-hospodářského zařazení, což dokládá téměř 59% podíl a v dělnické profesi pracuje 39% respondentů, respondenti z managementu byli v necelých 3%.

Pohlaví: Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 155 zaměstnanců, 99 mužů a 56 žen. Z čehož plyne, že dotazníkového šetření se zúčastnilo více mužů než žen, což vypovídá i o skladbě zaměstnanců v podniku, pracují zde většinou muži, protože podnik se zabývá hutním průmyslem.

Věk: Zhruba 50% respondentů je ve věku od 37-47 let, druhý největší počet respondentů se nachází ve věkovém rozmezí 48-57 let, zaměstnanců do 25 let je minimum.

Délka zaměstnání ve společnosti: Nejvíce zaměstnanců tohoto šetření pracuje ve společnosti více než 20 let, žádný z respondentů není zaměstnán méně než 2 roky. Z toho lze usuzovat, že zaměstnanci podniku jsou relativně zkušení, protože v oboru mají ve většinově dlouhodobé zkušenosti.

Vzdělání: největší počet respondentů má středoškolské vzdělání – 57%, druhý největší počet je pak vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců – 25%, vyučených v oboru je 13%. Z celkového počtu respondentů je jich téměř 72% vzděláno v oboru, ale 29% zaměstnanců v tomto šetření vzděláno v oboru není.

Tabulka č. 4.3 – Charakteristika zaměstnanců

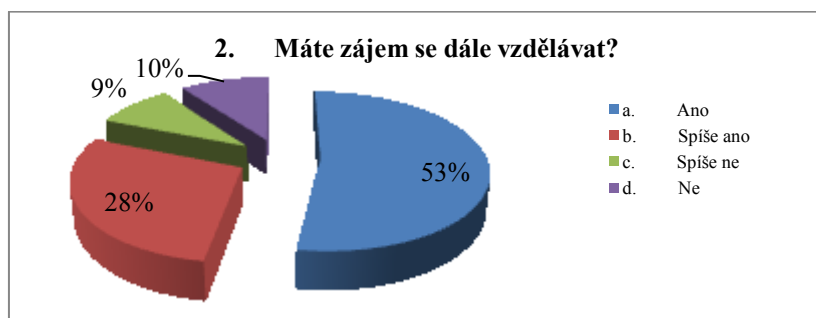
Otázky č. 33 - č. 38		
Jaké je Vaše pracovní zařazení?	počet	proc.podíl
a. Management	4	2,58%
b. Technicko – hospodářský pracovník	91	58,71%
c. Dělnická profese	60	38,71%
Jste:		
a. Muž	99	63,87%
b. Žena	56	36,13%
Váš věk:		
a. Do 25 let	2	1,29%
b. 26-36 let	14	9,03%
c. 37-47 let	78	50,32%
d. 48-57 let	58	37,42%
e. 58 a více let	3	1,94%
Jak dlouho již ve Vaší společnosti pracujete?		
a. Méně než 2 roky	0	0%
b. 3 - 6 let	13	8,39%
c. 7 – 10 let	18	11,61%
d. 11 - 20 let	31	20,00%
e. Více než 20 let	93	60,00%
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
a. Základní	0	0%
b. Vyučen v oboru	20	12,90%
c. Středoškolské s maturitou	88	56,77%
d. Vyšší odborná škola	8	5,16%
e. Vysokoškolské	39	25,16%
Jste vzdělán/a v oboru?		
a. Ano	111	71,61%
b. Ne	44	28,39%

Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

Vzdělávání zaměstnanců:

Tato část obsahuje 3 otázky: kdy Otázka č. 1 Dává Vám zaměstnavatel možnost účastnit se školení?, byla zodpovězena respondenty 74% kladně a 26% zaměstnanců odpovědělo, že možnost školení v zaměstnání nemají. Další dotaz na téma vzdělanosti popisuje graf č. 4.4. Ve 4 škálové stupnici u tohoto dotazu má většina respondentů, respektive 53% zájem se dále vzdělávat, 28% respondentů se přiklání k odpovědi spíše ano. Naopak 10% respondentů odpovědělo, že se nemá zájem vzdělávat a 9% se spíše nechtějí vzdělávat. Z dalšího dotazu Otázky č. 3 Jaké doplňkové vzdělávání související s Vaší prací máte umožněno?, vyplynulo, že 22% zaměstnanců navštěvuje Jazykové kurzy, 24% počítačové kurzy, 38% jiné kurzy a školení, 14% respondentů se účastní seminářů.

Graf 4.4 Otázka č. 2 Máte zájem se dále vzdělávat?

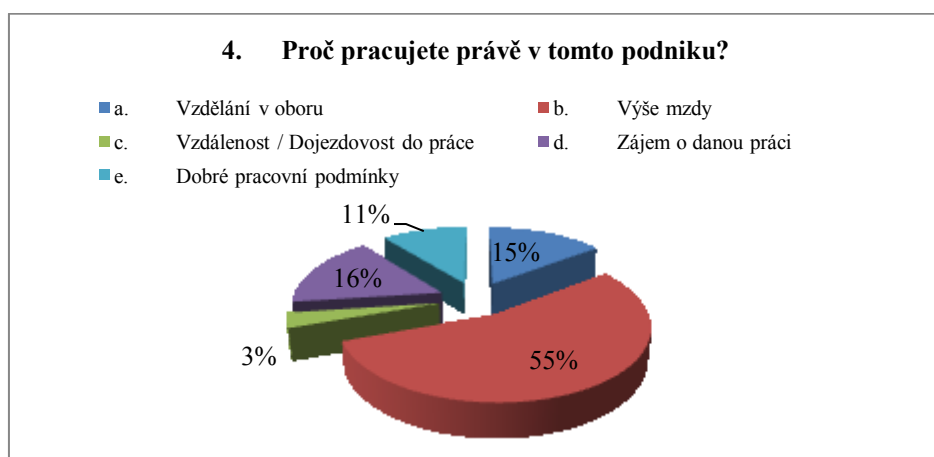


Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

Identifikace s podnikem:

Z grafu č. 4.5. k otázce č.4: **Proč pracujete právě v tomto podniku**, jasně vyplývá, že větší polovina-přesně 55% v podniku pracuje z důvodu výše mzdy, 16% pak proto, že je daný obor zajímavý, což koresponduje i s následující možností vzdělání v oboru, kterou zvolilo 15% respondentů. Dobré pracovní podmínky kladně podnítily 11%, a pouhá 3% podnik preferuje kvůli jeho výhodné vzdálenosti do práce. Otázka č. 5 se týkala toho, jestli by zaměstnanci doporučili svému známému pracovat v ArcelorMittal Ostrava, odpovědělo, že by tuto možnost doporučilo 15% respondentů, celých 28% respondentů by práci v podniku spíše doporučilo a naopak 31% respondentů by práci nedoporučilo a 26% by práci spíše nedoporučilo.

Graf 4.5 Otázka č. 4 Proč pracujete právě v tomto podniku?



Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

Odměňování:

Spokojenost se mzdou: Spokojenost s výši platů je relativní, každý zaměstnanec má jiné potřeby, zájmy, které musí nebo chce naplnit a tak se různí zaměstnanci i v případě stejného zařazení mohou k platu vyjádřit zcela rozdílně. Z odpovědí k otázce č.6, které

podrobněji popisuje tabulka č. 4.6 vyplývá, že 24% (37) respondentů je spokojeno se svou měsíční mzdou, spíše spokojena je pak podstatná část dotazovaných respondentů a to celých 46% - což představuje 71 zaměstnanců. Nespokojeno je pouhých 9% (14) a spíše nespokojeno je 21% (33 respondentů) z celkového počtu dotazovaných.

Složky mzdy: Otázka č.7 je zodpovězena větší polovinou kladně, a to 51% a celých 38% v otázce povědomí k složkám mzdy je přikloněno k odpovědi spíše ano. U negativních odpovědí byly pouhá 4% dotazovaných v této otázce zcela neobeznámeny, a 7% spíše nesouhlasili s tím, že by o složkách mzdy měly přehled.

Přehled o zaměstnaneckých benefitech: Otázka č. 8 se týkala přehledu o zaměstnaneckých benefitech. Z odpovědí je zřejmé, že většina přehled má - ve 41% a 40% s touto možností spíše souhlasí. Naopak přehled nemá 4%, a 15% respondentů spíše nesouhlasilo.

Odchod ke konkurenci, při nabídce vyšší mzdy: Otázka č. 9 v rámci kladných odpovědí, ukázala, že většina respondentů, by této možnosti dala přednost (47%-ano, 24%-spíše ano). Zaměstnanci, kteří by nabídky nevyužili, byla menšina (23%-spíše ne, 6%-ne)

Odchod ke konkurenci, při nabídce lepších benefitů:Podobně je koncipována také otázka č.10, ale odpovědi ohledně preference benefitů jsou vyváženější. Nabídku lepších benefitů u konkurence by využilo 34% a spíše využilo 21%. Zcela zamítavé reakce na nabídku konkurence mělo 15%, a spíše zamítavé reakce celých 30% respondentů.

Tabulka č. 4.6 – Povědomí složek odměňování

U následujících otázek ZAKROUŽKUJTE postoj k danému tvrzení. (Použijte škálu od 1 do 4, kde 1 = zcela souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = rozhodně nesouhlasím)		děl+thz +man/1	děl+thz +man/2	děl+thz+ man/3	děl+thz +man/4
6.	Jsem spokojen se svou měsíční mzdou	37	71	33	14
7.	Jsem obeznámen, z kterých složek se má mzda skládá	79	59	11	6
8.	Mám přehled o všech zaměstnaneckých benefitech, které zaměstnavatel nabízí	64	62	23	6
9.	Přijal bych zaměstnání u konkurence, kdybych dostal vyšší mzdu	72	37	36	10
10.	Přijal bych zaměstnání u konkurence, kdybych dostal stejnou mzdu, ale lepší nabídku zaměstnaneckých benefitů	52	33	46	24

Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

Výkon zaměstnanců, neformální ocenění:

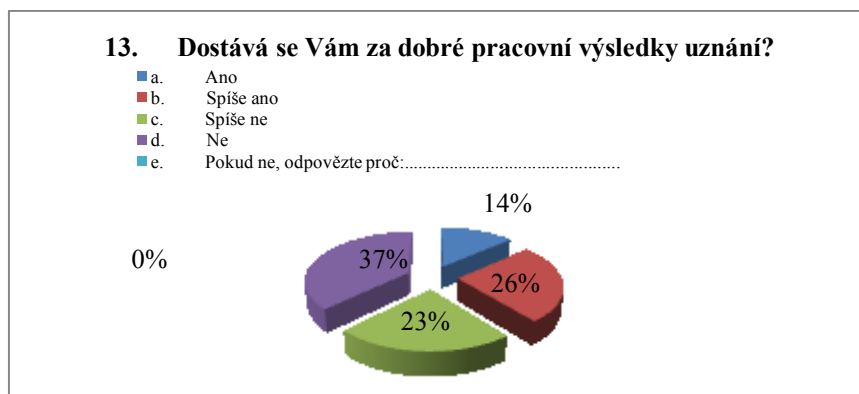
Výkon a osobní příplatek: U otázky č.11, jestli se jejich pracovní výkon, odráží ve výši osobního příplatku, je zřejmě, že větší polovina respondentů má pocit, že podávají vyšší výkon – respektive 58% - vzhledem k osobnímu příplatku, kterým jsou ohodnoceni. Ale 48% dotazovaných bylo s osobním příplatkem spokojeno.

Výkon a vyšší mzda: U otázky č. 12 však s tvrzením, že zvýšení mzdy by vedlo ke zvýšení výkonu, souhlasilo 45%, ale 55% respondentů by výkon nezvýšilo.

Uznání: Graf č. 4.7 reflektuje, že 14% respondentů dostává za své dobré pracovní výsledky uznání a 26% respondentů odpovědělo, že spíše dostává. Nicméně většina dotazovaných, k tomuto tématu se přiklonila k druhé straně škálových možností - . 23% spíše uznání nedostává a celých 37% vůbec nepocítují uznání za dobré výsledky.

Pracovní zařazení: Otázka č. 14 byla zodpovězena ve 32% kladně a 39% zaměstnanců je spíše spokojeno se svým pracovním zařazením, což je uspokojující. Naopak 6% je spíše nespokojeno a 23% je nespokojeno s pracovním zařazením.

Graf 4.7 Otázka č. 13. Dostává se Vám za dobré pracovní výsledky uznání?



Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

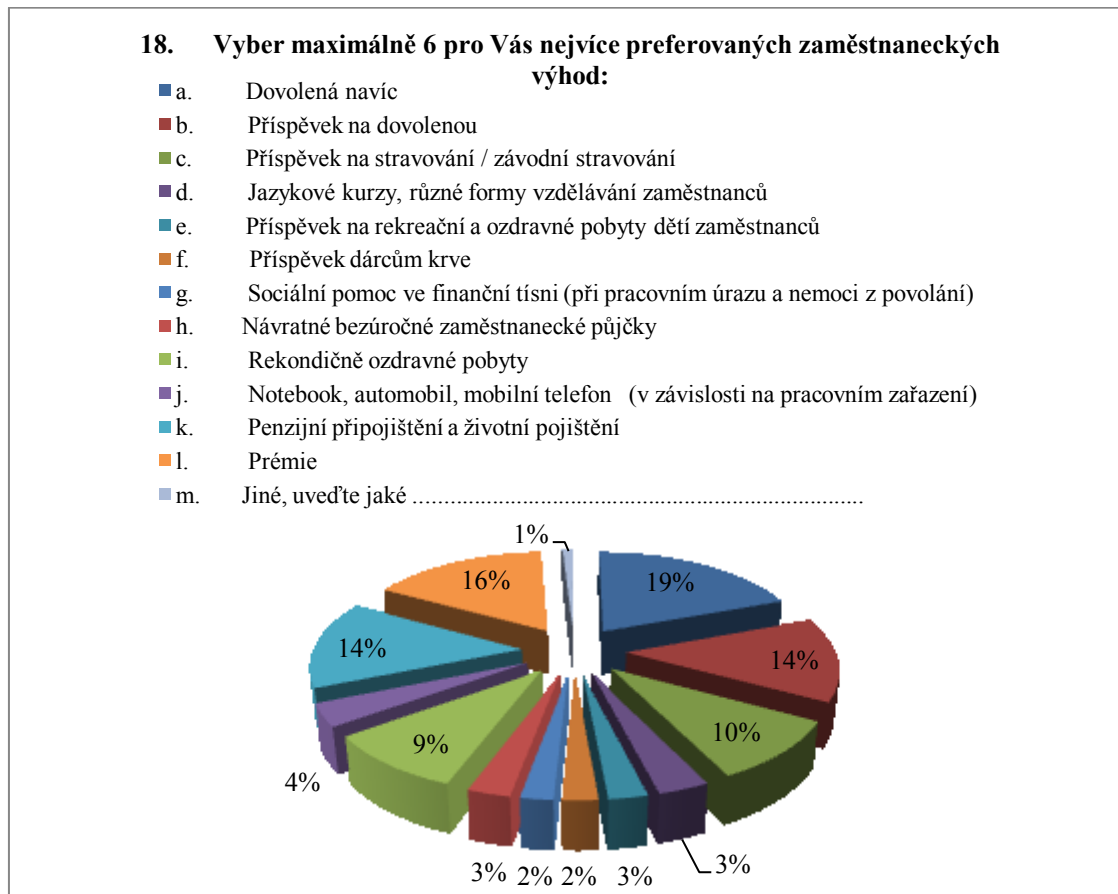
Otázky č. 15 – 17 v rámci grafického vyhodnocení jsou součástí přílohy č. 3

Preference zaměstnaneckých benefitů:

Cílem otázky č.18 je zjistit jaké zaměstnanecké výhody jsou oblíbené, na výběr měli dotazovaní ze 13 benefitů, přičemž mohli vybrat i více odpovědí a tak z výsledků víme, že nejpreferovanějším benefitem je dovolená navíc, což potvrdilo 19% preferencí, druhý nejoblíbenější benefit jsou prémie (16%), poté penzijní a životní připojištění (14%) a stejné procentuální hodnocení má i benefit příspěvek na dovolenou (14%), dalšími vysoce

hodnocenými jsou příspěvek na stravování (10%) a rekondičně ozdravné pobyty(9%). Preference všech benefitů této otázky ukazuje graf č. 4.8

Graf 4.8 Otázka č. 18. Vyber maximálně 6 pro Vás nejvíce preferovaných zaměstnaneckých výhod:

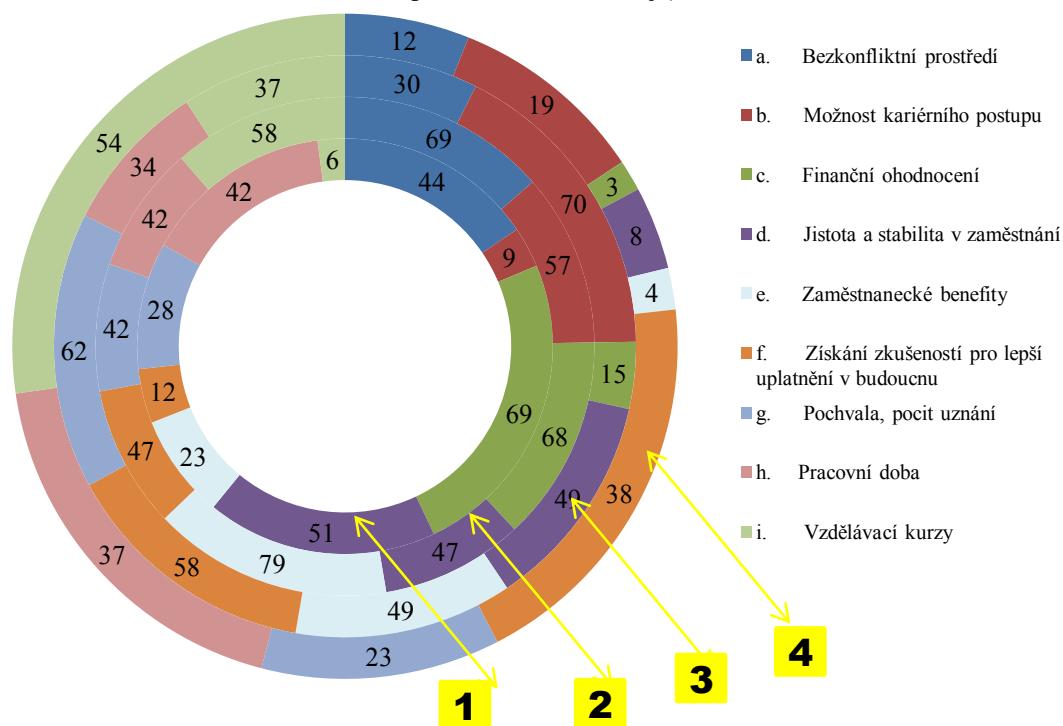


Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

Motivace: Záměrem otázky č. 19 bylo zjistit, co nejvíce zaměstnance motivuje při práci. Z jednotlivých postojů zaměstnanců bylo možné zjistit, že největší motivací je finanční ohodnocení (zcela kladně odpovědělo 69 respondentů), a druhým největším motivátorem byla jistota a stabilita zaměstnání (ano motivuje – 51 respondentů), 3. nejdůležitějším bylo pro zaměstnance bezkonfliktní prostředí (ano motivuje – 44 respondentů), a také pracovní doba hrála pro dotazované důležitou roli (ano motivuje – 42 respondentů).

Graf 4.9 Otázka č. 19. Co Vás ve Vašem zaměstnání nejvíce motivuje?
ZAKROUŽKUJTE postoj k danému motivátoru. Použijte škálu od 1 do 4, kde 1 = ano motivuje, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = nemotivuje)

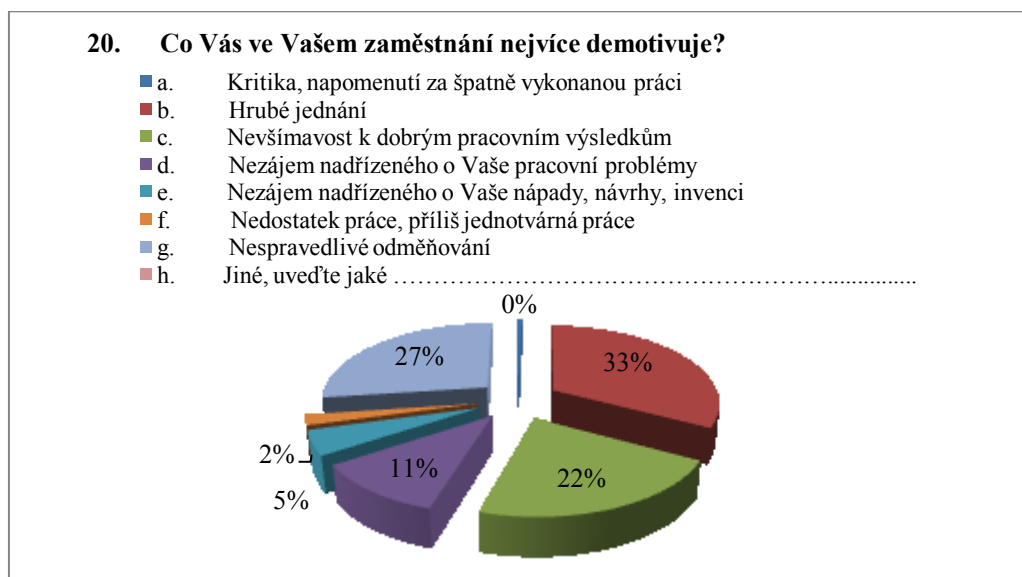
19. Co Vás ve Vašem zaměstnání nejvíce motivuje? ZAKROUŽKUJTE postoj k danému motivátoru. Použijte škálu od 1 do 4, kde 1 = ano motivuje, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = nemotivuje)



Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

Demotivace: U otázky č. 20 bylo důležité zjistit, co nejvíce zaměstnance nemotivuje, a z odpovědí jak můžeme sledovat u grafu č. 4.10 je zcela patrné, že největším demotivátorem je hrubé jednání (91 respondentů, což představuje 33%), dalším demotivátorem je nespravedlivé odměňování (27%), poté nevšímavost k pracovním výsledkům (22%).

Graf 4.10 Otázka č. 20. Co Vás ve Vašem zaměstnání nejvíce demotivuje?

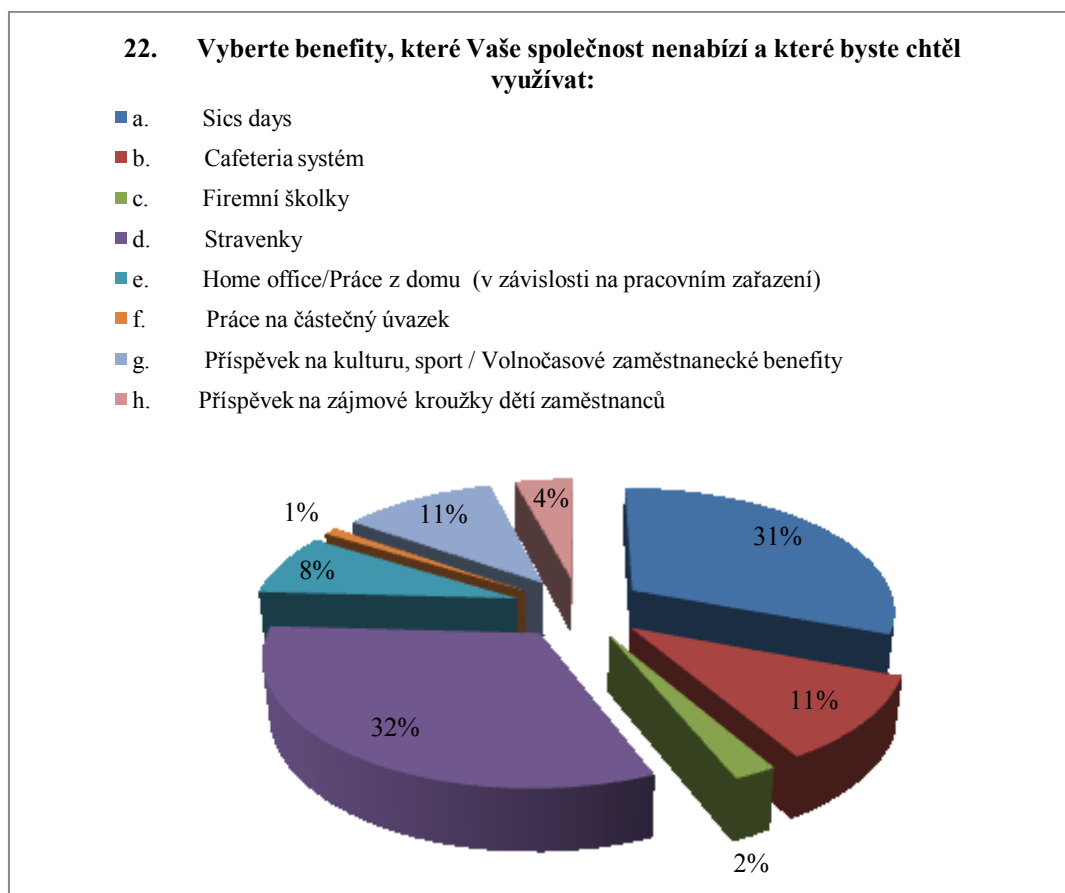


Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

Otázka č. 21 - Cafeteria system je součástí přílohy.

Téma benefitů, které společnost nenabízí, ale zaměstnanci by jej chtěli užívat, bylo použito v otázce č. 22. Z odpovědí dotazovaných zaměstnanců podniku jasně vyplynulo, že zaměstnanecká výhoda, která by byla největším lákadlem, v případě této otázky jsou stravenky (32%). Dalším zaměstnaneckým benefitem, který by ještě více zpříjemnil práci by bylo zavedení Sick-days, k této možnosti se přiklonilo 31% dotazovaných. Cafeteria system a Volnočasové zaměstnanecké benefity měly stejné preference – obojí 11%. Pouhé 1% by preferovalo práci na částečný úvazek, což vypovídá o rozdělení zaměstnanců dle pohlaví v tomto odvětví, kdy většina zaměstnanců podniku jsou muži.

Graf 4.11 Otázka č. 22. Vyberte benefity, které Vaše společnost nenabízí a které byste chtěl využívat:

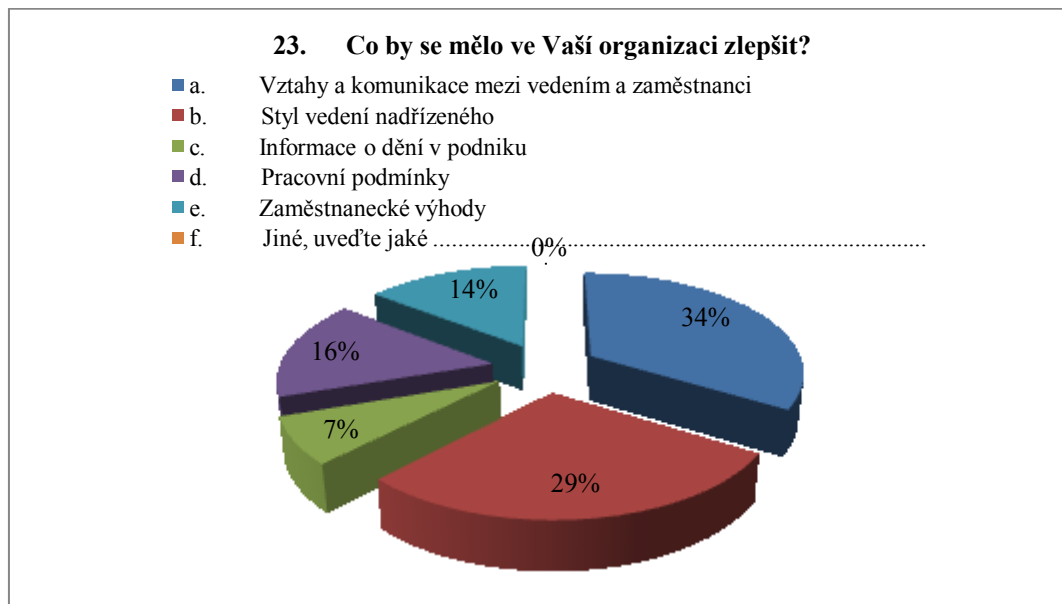


Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

Řízení organizace, pracovní atmosféra:

Otázka č. 23 se ptá respondentů, co by se v podniku mělo zlepšit, z grafu č. 4.12 vyplývá, že největší prostor k zlepšení je ve vztazích a komunikaci mezi vedením a zaměstnanci (34%) a také ve stylu vedení nadřízeného (29%).

Graf 4.12 Otázka č. 23. Co by se mělo ve Vaší organizaci zlepšit?



Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

Otázky č. 24 – 26 jsou součástí přílohy.

Pracovní podmínky, vztahy na pracovišti:

Vztah se spolupracovníky: Otázka č. 27 je otázkou škálovou a z odpovědí v tabulce č. 4.13 lze usoudit, že vztahy se spolupracovníky jsou uspokojivé, protože z celkového počtu 155 respondentů, pouhých 8 odpovědělo, že jsou špatné.

Vztah s nadřízeným: U Otázky č. 28 je rozdělení zcela jiné, většina se přiklání k postoji dobrý (82 respondentů), horší (37 respondentů), nejlepší (22), nejhorší (14)

Spravedlnost hodnocení: Otázka č. 29, byla zodpovězena 80 respondenty, že spravedlnost hodnocení je dobré, naopak variantu nejhorší zvolilo 42 respondentů.

Vybavení pracoviště: Otázka č. 30 reflektuje vybavení pracoviště, z čehož vidíme, že většina dotazovaných vybavení vidí jako horší (54) a pouhých 12 respondentů jej vidí jako nejlepší.

Způsob řešení problém: Způsob řešení problému ukazují odpovědi na otázku č. 31, z nichž je patrné, že v tomto ohledu má společnost co zlepšovat, protože žádný z respondentů se nepřiklonil k postoji nejlepší. Většinová odpověď k řešení problému (66) zněla, že je dobré.

Rychlost předávání informací: Také otázka č. 32 reflektuje prostor ke zlepšování v rámci rychlosti předávání informací, většina respondentů se sice přiklonila k postoji dobrý (62), ale následuje horší (51) a nejhorší (37).

Tabulka č. 4.13 – Pracovní podmínky, vztahy:

U následujících otázek ZAKROUŽKUJTE postoj k danému tvrzení. (Použijte škálu od 1 do 4, kde 1 = nejlepší, 2 = dobrý, 3 = horší, 4 = nejhorší)	<i>děl+thz+ man/1</i>	<i>děl+thz+ man/2</i>	<i>děl+thz+ man/3</i>	<i>děl+thz+ man/4</i>
27. Vztah a komunikace se spolupracovníky	47	100	8	0
28. Vztah a komunikace s nadřízeným	22	82	37	14
29. Spravedlnost hodnocení	9	80	24	42
30. Technické a materiální vybavení pracoviště	12	46	54	43
31. Způsob řešení problémů	0	66	65	24
32. Rychlost a úplnost předávání pracovních informací vedením	5	62	51	37

Zdroj: vlastní zpracování dle výstupů dotazníkového šetření

5. Návrhy a doporučení

Tato část bakalářské práce je věnována návrhům, které by mohly zlepšit systém zaměstnaneckých výhod.

Jedna z obtížných kapitol, je právě kapitola, která se zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření. Právě proto, že podnik není jednotlý, ale strukturovaný, tzn. jednotlivá pracoviště, se od sebe liší svým charakterem a každá skupina má svá nezaměnitelná specifika (IT, slévači, management, apod.), byla zrealizována tato pokusná sonda s cílem zjistit zpětnou vazbu k jednotlivým dotazům dotazníkového šetření, a následně zjistit ochotu zaměstnanců v rámci dotazování motivace ke zlepšení systému práce.

Bylo rozdáno celkem 200 dotazníků, z čehož se navrátilo 155 vyplněných dotazníků, což představuje 78% návratnost. Anonymitu dotazníkového šetření, které probíhalo v období od 4.2.2016 do 18.3.2016, zajišťovala právě náhodnost výběru respondentů jako vzorku.

Nejprve navrhuji periodické opakování této dotazníkové sondy v rozmezí 3 let, s tím, že by byl zahrnut větší vzorek dotazovaných. V rámci odstupu let, by bylo zřejmé z vyhodnocení, jak se vyvíjí preference zaměstnanců k jednotlivým benefitům, mzdě, a dalším tématům důležitým pro příznivý pracovní proces zaměstnanců podniku. Tvorbou tohoto výzkumu, by mělo být pověřeno personální oddělení a mohly by být v rámci úspory času a financí využity moderní způsoby dotazování (elektronicky)

Vzdělávání zaměstnanců:

Z odpovědí demografických otázek bylo zjištěno, že zastoupení mužů a žen je nerovnoměrné, což v obecné rovině není ideální, zde je, ale důvodem výrobní zaměření podniku. Vzhledem k tomu, že nejvyšší procento dotazovaných má středoškolské vzdělání a z dotazů k otázkám vzdělanosti, je patrné, že respondenti mají zájem se ve většině případů dále vzdělávat, a zaměstnavatel umožňuje školení, vystává prostor pro možné rozšiřování znalostí potenciálně nadějných zaměstnanců. Doplnkovým vzděláváním jsou často preferované jazykové kurzy, které jsou v dnešní multikulturní době, praktickým pomocníkem pro zlepšení komunikace s mnohdy zahraničními obchodními partnery, kolegy nebo vedením. Také počítačové kurzy jsou prostředkem k ověření a načerpání nových informací z IT prostředí, popřípadě se na nich mohou zaměstnanci rekvalifikovat na lepší pozici. *Proto navrhuji informační kampaň, která by zaměstnancům lépe popsala, jaké možnosti doplňkového vzdělávání zaměstnavatel nabízí.* ArcelorMittal Ostrava a.s. v rámci kontinuálního zlepšování

vzdělávání pořádá projekty: *Týden vzdělávání* s workshopy např. na téma kurz etikety. *Trainee Pool*, což je speciální roční program pro absolventy středních a vysokých škol s maximálně dvouletou praxí, což umožní nastartovat kariéru absolventů. (Mezi hosty, kteří také přednášeli v rámci tohoto programu, byl i Paul Marciano s přednáškou: Cukr a bič nefungují). *Gender diversity – Ladies club*, což je čtvrtletní neformální setkávání pro zaměstnankyně podniku, kdy mohou diskutovat různá témata s HR specialistkami a manažerkami. Setkání probíhá formou prezentace nebo intervií se zaměřením na 2 stěžejní oblasti (osobní kariéra a profesní cesta, profese daného hosta).

Identifikace s podnikem:

Většina zaměstnanců, respekt. 55% v podniku pracuje z důvodu výše mzdy, a pouhá 3% podnik preferuje kvůli jeho výhodné vzdálenosti do práce, 31% respondentů by práci v podniku nedoporučilo svému známému, což může být způsobeno různými příčinami. Vzhledem k zaměření výroby na hutní průmysl, je část zaměstnanců, ovlivněna 3-směnným pracovním procesem, který mnohdy působí únavně, stejně jako těžká manuální činnost dělníků.

V rámci zlepšení vztahu zaměstnanců k podniku, bych doporučila malou informační kampaň na téma (možno využít nástěnek v areálu): aktivity AMO a zapojení zaměstnanců do zábavních projektů: *Sportovní den pro zaměstnance a Děckíada*, *Mezinárodní den žen* (drobné dárky pro zaměstnankyně podniku), *Pracovní jubilea a Nejlepší zaměstnanci* – čtvrtletní a roční vyhodnocení, *Vánoční dětské dílny*, *Ozdravné pobyty pro děti zaměstnanců*.

Odměňování:

Jak již bylo uvedeno, oblast odměňování se řídí kolektivní smlouvou uzavřenou mezi podnikem a odborovou organizací. Ve společnosti AMO stále probíhá kolektivní vyjednávání na roky 2016-2018, s tím, že nová kolektivní smlouva doposud nebyla uzavřena. A tak ani při finalizaci této bakalářské práce doposud nejsou známy změny v personální, mzdové a sociální oblasti, které tímto kolektivním vyjednáváním pro zaměstnance vyplývají. Platnost kolektivní smlouvy na roky 2013-2015 byla prodloužena až do konce roku 2016, a tímto jsou informace z ní plynoucí stále aktuální.

Z mého hlediska by mohl být, systém odměňování v kolektivní smlouvě vysvětlen srozumitelněji. Ale přesto většina respondentů má vysoké povědomí o skladbě mzdy a benefitech, které čerpají. Většina zaměstnanců je spokojená se svou mzdou a to je pro zaměstnavatele příznivá zpráva.

Výkon zaměstnanců, neformální ocenění:

Zaměstnanci si ve většině případů myslí, že podávají vyšší výkon – respektive 58% - vzhledem k osobnímu příplatku, kterým jsou ohodnoceni. Ale 48% dotazovaných, bylo s osobním příplatkem spokojeno. U otázky **uznání** odpovědělo pouhých 14% respondentů, že dostává za své dobré pracovní výsledky uznání, ale 37% vůbec nepociťují uznání za dobré výsledky. Toto zjištění pro společnost vedoucí zaměstnance není uspokojující. Jako demotivátory byly uvedeny v pořadí: hrubé jednání, nespravedlivé odměňování a nevšímavost k dobrým pracovním výsledkům ze strany vedoucího.

Proto bych v tomto případě, chtěla navrhnout, aby vedoucí zaměstnanci a manažeři prošli periodickým školením ohledně periodického hodnocení zaměstnanců a školením k nehmotné motivaci zaměstnanců. Tato forma motivace zaměstnavatele zpravidla nic nestojí, ale má dlouhodobý pozitivní efekt, pochválený zaměstnanec vnímá, že si nadřizený všímá jeho zvýšené produktivity a tuto efektivní formu ocenění si pamatuje. Firma by se mohla více zaměřit na Firemní kulturu a také na kurzy rétoriky a zlepšování komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími. Jedním z možností, jak zjistit zpětnou vazbu k špatným vztahům nebo hrubému jednání jsou schránky důvěry, které umožňují zaměstnancům svěřit se v případě problému.

Preference zaměstnaneckých benefitů:

Při preferencích zaměstnanců v rámci benefitů, jsou nejoblíbenějšími benefity dovolená navíc, prémie, penzijní a životní připojištění (14%) a příspěvek na dovolenou.

Navrhuji, aby skladba benefitů, v rámci přehodnocení systému do budoucna byla obohacena o sick-days a také navrhuji šetření ke zvážení implementace Cafeteria systému. Cafeterie je moderní systém zaměstnaneckých benefitů, novinkou poslední doby je produkt nazývaný „bonus sacrifice“. Jeho systém je pružný - zaměstnanec si může sám rozhodnout, jestli si přidělené benefitní body ponechá v cafeterii, kde je jejich čerpání pro něj nejvýhodnější, anebo si je převede v podobě peněz do mzdy a samozřejmě je zdaní.

Zaměstnanci sice měli k systému Cafeteria téměř vyrovnaný postoj. Ale u otázky, kdy si měli zaměstnanci vybírat z benefitů, které zaměstnavatel nenabízí, tato varianta zaujala pouhých 11%. Většina respondentů by z dosud nevyužívaných benefitů vybrala – stravenky a sick-days.

I proto navrhuji v rámci průzkumu zvážit, jestli by motivaci nezeefektivnilo zavedení nově známých benefitů: Sick days (volno v rámci nemoci, první tři dny nemoci zaměstnanec

nedostává odměnu. Teprve od čtvrtého dne začne zaměstnavatel vyplácet náhradu, což však činí pouze 60 procent průměrného výdělku) a free days (volno pro „zařizování“ na potřebných úřadech, atd.)

V rámci preferencí stravenek pro zaměstnance, jako náhražky závodního stravování, se přikláním k zachování závodního stravování.

Zavedení takového typu benefitu by pro zaměstnavatele nebylo výhodné a u zaměstnanců by zaměstnavatel neměl zase jistotu, že se řádně stravují.

Společnost AMO v rámci zlepšení pracovního prostředí tento rok rekonstruuje závodní kantýny, a tak bude prostředí, v němž se zaměstnanci stravují daleko příjemnější z hlediska harmonie a odpočinku. V rámci skladby jídelníčku navrhuji dbát nad výběrem kvalitních surovin a nad vyváženým jídelníčkem, který by sestavil odborník na stravování. Je dobré zaměřit se také na různé speciální typy diet, jelikož jsou i zaměstnanci s omezeními ve stravě (krabičková dieta, bezlepková dieta, apod.).

6. Závěr

Kvalitní motivační systém je jednou ze základních klíčových složek k udržení kvalifikovaných, loajálních a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou pro podnik jako takový nezbytností.

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat a analyzovat současný stav motivace zaměstnanců společnosti. Popsat na jakých pravidlech a zákonech funguje motivační systém sledovaného podniku, a zda zaměstnanci nabízené zaměstnanecké výhody před ostatními motivačními nástroji upřednostňují.

Zdrojem sekundárních dat budou interní materiály společnosti, odborný tisk, internetové stránky. Primární data týkající se spokojenosti zaměstnanců byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru z konzultací ve společnosti.

Z výsledků analýzy jsem se pokusila navrhnout doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců této společnosti.

Závěrečnou kapitolou této bakalářské práce je kapitola Návrhy a doporučení, která čerpá z podkladů dotazníkového průzkumu. Tato kapitola nastiňuje možnosti jak motivační systém zaměstnanců podniku zlepšit. Zkoumanou společností je ArcelorMittal Ostrava a.s.

Ze samotného dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci upřednostňují peněžní pobídky před zaměstnaneckými výhodami. Rádi by alespoň částečně změnili současný systém benefitů ve společnosti, protože z benefitů, které společnost nenabízí, by si ve většině zvolili zavedení stravenek a sick-days.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 4. vyd. Praha: Fragment, 1999. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1
- [4] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TUO. 2010. ISBN: 978-80- 248-2264-8.
- [6] DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9. [2] 8
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [11] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- [12] LEŠINGROVÁ, Romana. 2008. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Roma Nakladatelství, 2008. 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [13] MADSEN, K. B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha, Academia, 1979. 468s.
- [14] PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80- 86119-25-4

- [15] ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- [16] THOR, C. G. *The Measures of Success. Creating a High Performing Organization*. New York: John Wiley & Sons, 1994. ISBN 0-471-13180-6.
- [17] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishig, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [18] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha, Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [19] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Internetové zdroje:

- [20] Webové stránky společnosti ArcelorMittal, a.s. [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: <http://corporate.arcelormittal.com/>
- [21] Webové stránky společnosti ArcelorMittal Ostrava, a.s. [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/schema-spolecnosti.aspx>
- [22] Webové stránky Cafeteria systems. [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: Dostupné na <http://www.cafeteriasystems.cz>
- [23] Webové stránky mpsv. – Příručka pro personální a platovou agendu [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IP000B>
- [24] Výroční zprávy ArcelorMittal Ostrava a.s. 2010-2014 [online]. [cit. 2015-12-25]. Dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/vyrocnizpravy.aspx>

Ostatní zdroje:

- [25] Zpráva o společenské odpovědnosti 2014 – ArcelorMittal Ostrava a.s. - Interní materiály AMO
- [26] Kolektivní smlouva ArcelorMittal Ostrava 2013-2015 - Interní materiály AMO

Seznam zkratek

aj.	a jiné
AMO	ArcelorMittal Ostrava a.s.
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BAT	Best Available Techniques, nejlepší dostupné techniky
ERG	Alderferova ERG teorie (E – existence, R – relatedness, G – growth)
KOVO	Kolektivní odborová organizace
kol.	kolektiv
např.	například
obr.	obrázek
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str	strana
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
vč.	včetně
www	Word Wide Web

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2016

Lucie Šverková

jméno a příjmení studenta

Seznam tabulek, obrázků, grafů

Tabulka č. 2.1 – Přehled teorií motivace.

Obrázek č. 2.2 – Maslowova pyramida lidských potřeb

Obrázek 2.3 – Yerkes-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“)

Obrázek č. 3.1 – Organizační schéma společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s.

Tabulka č. 3.2 – Přehled společností s rozhodujícím podílem ArcelorMittal Ostrava a.s.

Graf č. 3.3- Počet zaměstnanců v letech 2010-2014

Graf č. 3.4 - Vývoj vzdělanosti zaměstnanců v letech 2013-2015

Tabulka č. 3.5 - Osobní náklady a počet zaměstnanců

Graf č. 3.6 - Mzdové náklady personální politiky

Tabulka č. 4.1 - Mzdové tarify zaměstnanců

Tabulka č. 4.2 – Penzijní připojištění, životní pojištění

Tabulka č. 4.3 – Charakteristika zaměstnanců

Graf 4.4 - Otázka č. 2

Graf 4.5 - Otázka č. 4

Tabulka č. 4.6 – Povědomí složek odměňování

Graf 4.7 - Otázka č. 13

Graf 4.8 - Otázka č. 18.

Graf 4.9 - Otázka č. 19.

Graf 4.10 - Otázka č. 20.

Graf 4.11 - Otázka č. 22.

Graf 4.12 - Otázka č. 23.

Tabulka č. 4.13 – Pracovní podmínky, vztahy

Seznam příloh

Příloha č. 1	Tabulka č. 2.1 – <i>Přehled teorií motivace</i>
Příloha č. 2	Dotazník Motivace zaměstnanců
Příloha č. 3	Grafy Dotazníkového šetření